

**Proposta Estratégica da Sociedade Francisco Manuel dos Santos
para o Oceanário de Lisboa e a Fundação Oceano Azul**



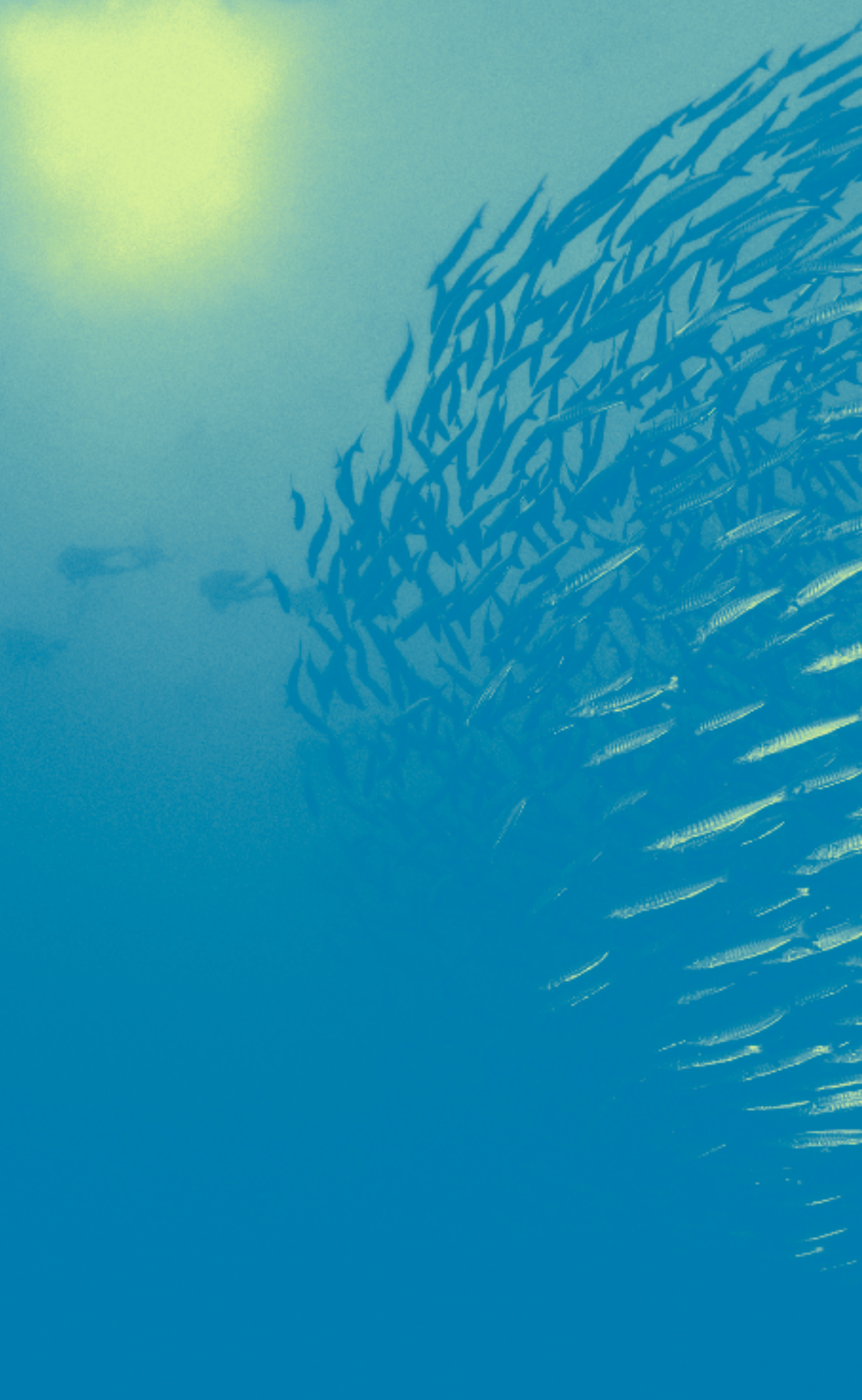


O conteúdo deste documento corresponde
à proposta estratégica apresentada em 12 de Junho de 2015
pela Sociedade Francisco Manuel dos Santos no concurso
de concessão do Oceanário de Lisboa.

Índice

7	SUMÁRIO
7	A proposta em números
9	Forte proposta financeira
10	Substancial investimento na renovação e dinamização do Oceanário, mantendo o seu conceito de sucesso
11	Firme compromisso com os pilares de serviço público da missão do Oceanário
11	Enquadramento numa instituição sem fins lucrativos, de referência internacional: A Fundação Oceano Azul
12	Ampla rede de parcerias e angariação de fundos

15	PROPOSTA ESTRATÉGICA
17	I. Enquadramento da atividade desenvolvida pela sociedade Oceanário de Lisboa, S.A., na atividade e estratégia da Proponente
18	1. A atividade da Proponente
23	2. A visão da Proponente para a temática da sustentabilidade dos oceanos
30	3. A visão do valor do oceano para o desenvolvimento de Portugal
35	4. A Fundação Oceano Azul
51	5. A visão da Proponente para o Oceanário de Lisboa
56	6. Enquadramento da atividade do Oceanário na estratégia e atividade da Proponente; sinergias e vantagens mútuas
69	II. Conformidade do projeto estratégico a apresentar com os objetivos de serviço público de exploração e administração do equipamento Oceanário de Lisboa, atinentes à estabilidade da gestão e à preservação da vocação do equipamento Oceanário de Lisboa, nos termos devidamente identificados no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 de março
71	1. Objetivos e plano de atividades da Proponente
88	2. Verificação da conformidade do Projeto Estratégico da Proponente com o Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015
93	3. Conclusão



Sumário

A proposta em números

- 114 M€** Encaixe financeiro para o Estado português ao longo de 30 anos, dos quais € 24.010.369 pelo capital social da Oceanário de Lisboa, S.A.
- 110 M€** Dotação financeira para programas de educação, conservação e formação no domínio da sustentabilidade dos oceanos em 30 anos na esfera do Oceanário (37 vezes superior ao montante despendido ao ritmo atual pelo Oceanário)
- 40 M€** Compromisso da Proponente com a Fundação Oceano Azul, a fundo perdido, ao longo dos próximos 10 anos
- 5 x** Montante despendido em *marketing* e publicidade nos próximos 5 anos, face ao cenário previsional (total de 2,5 M€)
- 2 x** Montante dedicado a investimentos em infraestrutura, equipamentos e renovação de espaços envolventes, durante os próximos 5 anos, face ao cenário previsional (total de 7 M€)
- 500 mil** Crianças dos 5 aos 9 anos de idade, formadas, pelo Oceanário de Lisboa, na temática de sustentabilidade dos oceanos, nos próximos 5 anos
- 40** Parceiros nacionais e internacionais de excecional valor à disposição do projeto da Proponente
- 1** Novo campeão internacional dos oceanos – a Fundação Oceano Azul, reforçando a capacidade e liderança de Portugal nos assuntos do mar

A Sociedade Francisco Manuel dos Santos (adiante "SFMS" ou "Proponente") tem vindo a desenvolver, com reconhecido sucesso, um *Programa de Cidadania*, onde se destaca a criação da Fundação Francisco Manuel dos Santos (adiante "FFMS"), dedicada a estudos em áreas-chave para o desenvolvimento do país – economia, ciência política, demografia, sociologia, direito, educação e ciência. Entre os seus projetos mais emblemáticos inclui-se a Pordata, Base de Dados "Portugal Contemporâneo", um portal de indiscutível utilidade na divulgação de informação sobre várias áreas da sociedade portuguesa, que é um serviço público de acesso inteiramente gratuito.

Em sintonia com a sua dedicação a Portugal e à cidadania, a Proponente entendeu lançar um novo *Programa de Cidadania* na área da sustentabilidade dos oceanos, apostando assim na ligação histórica, presente e futura de Portugal ao mar, a fim de promover o desenvolvimento da sociedade, da economia e da projeção europeia e mundial do país. Nesse sentido, têm vindo a ser desenvolvidas durante o último ano diligências para a criação da Fundação Oceano Azul, reunindo um grupo de especialistas de referência na área do mar para desenvolver as linhas de orientação, que irão presidir à atividade da Fundação.

O processo de lançamento da Fundação encontra-se atualmente em estado final de preparação, sendo objetivo da Proponente que esta assente na forte marca e prestígio internacional do Oceanário de Lisboa, numa relação simbiótica que aporta valor e estabilidade a esse equipamento e que lhe permite reforçar consideravelmente a sua missão estratégica e de serviço público, em benefício de Portugal.

O Oceanário de Lisboa é uma infraestrutura excecional e de elevada visibilidade, sendo mesmo uma referência internacional, cuja missão ao nível da educação e sustentabilidade dos oceanos é em tudo coincidente com a da Fundação Oceano Azul. Nesse sentido, a aquisição da totalidade do capital social da Oceanário de Lisboa S.A. pela Proponente permitirá salvaguardar a integridade da missão iminentemente de interesse público do Oceanário de Lisboa, nas áreas de educação, literacia azul e conservação,

permitindo em simultâneo assegurar o necessário encaixe financeiro para o Estado.

A presente proposta visa dar a conhecer o projeto estratégico da Proponente para o Oceanário de Lisboa. Esta proposta é única e diferenciada a vários níveis, entre os quais se destacam:

Forte proposta financeira

A presente proposta permitirá um encaixe total de 114 milhões de euros para o Estado português ao longo dos 30 anos da concessão do Oceanário, que inclui:

- Preço por ação da Oceanário de Lisboa, S.A.: de € 120,05 (cento e vinte euros e cinco cêntimos), ao qual corresponde uma proposta global para aquisição de 100% das ações de € 24.010.369 (vinte e quatro milhões, dez mil trezentos e sessenta e nove euros);
- Pagamento antecipado da concessão, no valor de 10 milhões de euros, tal como previsto no Contrato de Concessão;
- Rendas de utilização da infraestrutura, que se estima que totalizarão 80 milhões de euros ao longo dos 30 anos do contrato de concessão, dos quais 52 milhões de euros correspondem à componente fixa das rendas e 28 milhões de euros à componente variável correspondente a 5% das receitas nos termos do Contrato de Concessão.

No sentido de permitir um maior encaixe inicial para o Estado, a Proponente manifesta desde já a sua disponibilidade para avançar com uma antecipação, para o momento de conclusão da venda, de parte da renda anual fixa prevista no Contrato de Concessão em condições a negociar, caso a Parque EXPO 98, S.A. nisso manifeste interesse.

Para além do significativo encaixe financeiro atrás referido, esta proposta contempla também um reforço significativo do investimento para renovação e melhoria, quer do Oceanário de Lisboa, quer da sua área circundante, que se traduzirá em mais-valias concretas para o Estado como proprietário da infraestrutura.

É de salientar que a atratividade desta proposta financeira é possível pelo firme compromisso da Proponente em despende um total de 40 milhões de euros, a fundo perdido, ao longo dos próximos 10 anos, tendo como única contrapartida ou recompensa o desenvolvimento de programas de referência no domínio dos oceanos, os quais virão a beneficiar, em última análise, a sociedade e a economia portuguesas.

Substantial investimento na renovação e dinamização do Oceanário, mantendo o seu conceito de sucesso

A Proponente assegura a estabilidade da gestão através da manutenção da atual equipa de gestão, com provas dadas, e reforça o core científico do Oceanário de Lisboa com a criação de um Conselho de Apoio Técnico, que será constituído por reconhecidos especialistas que aportarão conhecimentos e competências adicionais à equipa gestora do Oceanário. Esse Conselho de Apoio Técnico é composto por Mark Smith, primeiro CEO do Oceanário de Lisboa e atual Vice-Presidente do New England Aquarium, de Boston; João Correia, anterior curador da coleção do Oceanário de Lisboa, Professor de Biologia Marinha e Diretor da Flying Sharks; Andrew Aiken, Diretor de Sistemas de Suporte de Vida no National Aquarium, de Baltimore; e Andrew Rhyne, especialista e investigador de Biologia da Universidade Roger Williams.

A Proponente compromete-se também a reforçar o plano de investimento da atual equipa de gestão em 3 milhões de euros nos próximos cinco anos, para um total de 7 milhões de euros, assegurando assim a renovação e melhoria da infraestrutura. A Proponente planeia também maximizar o valor do Oceanário, quer através do aumento do número de visitantes – que se conseguirá através do reforço das competências e orçamento disponível para publicidade e *marketing* (de 84 mil para 484 mil euros anuais) e da expansão das parcerias comerciais.

Firme compromisso com os pilares de serviço público da missão do Oceanário

A presente proposta traduz o empenhamento da Proponente na importante missão estratégica de serviço público do Oceanário de Lisboa, em áreas como a educação, a conservação, a ciência e o desenvolvimento de capacidades técnicas na gestão rigorosa das operações do Oceanário.

Este empenho traduz-se materialmente na aplicação de todos os fundos que venham a ser gerados com a exploração do Oceanário de Lisboa na prossecução do serviço público em torno da temática da sustentabilidade dos oceanos, sem qualquer reembolso ou remuneração de capitais próprios para o acionista; este fluxo financeiro gerado pelo Oceanário será utilizado em programas vocacionados para a sustentabilidade dos oceanos ao longo dos 30 anos da concessão, com um valor previsional estimado de cerca de 110 milhões de euros durante esse período – um valor 37 vezes superior ao despendido ao ritmo atual pelo Oceanário em programas de educação e conservação.

Como exemplo das iniciativas a prosseguir, a Proponente propõe-se expandir os programas educativos ligados ao oceano, que se pretende que alcancem pelo menos 100 mil alunos por ano (vs. os atuais cerca de 50 mil), o que permitirá abranger, em 5 anos, todas as crianças entre os 5 e 9 anos de idade residentes em Portugal.

Enquadramento numa instituição sem fins lucrativos, de referência internacional: A Fundação Oceano Azul

No âmbito da presente proposta a Oceanário de Lisboa, S.A. será integrada na Fundação Oceano Azul, a criar pela Proponente, uma nova instituição sediada em Portugal com ambição de se tornar numa instituição de referência a nível internacional.

A Fundação Oceano Azul será uma instituição sem fins lucrativos, exclusivamente dedicada à temática dos oceanos, com três pilares de atuação: Educação e Literacia para os Oceanos, Conservação dos Oceanos e Desenvolvimento de Competências nas áreas da Governança dos Oceanos, da Economia Azul e da investigação científica do mar. Esta Fundação aspira a contar a médio prazo com um orçamento anual superior a 5 milhões de euros, que a colocam, no panorama global, entre as instituições mais relevantes que desenvolvem projetos na temática dos oceanos.

Como infraestrutura de elevada visibilidade, o Oceanário de Lisboa será um elemento central desta nova Fundação portuguesa de alcance mundial, que potenciará o desenvolvimento dos pilares comuns às suas respetivas missões, nomeadamente a promoção da educação e conservação do oceano.

Ampla rede de parcerias e angariação de fundos

Esta proposta é expressamente apoiada por uma ampla rede de parceiros nacionais e internacionais, de consagrada reputação e credibilidade, dedicados à sustentabilidade dos oceanos. Entre esses parceiros constam alguns dos maiores doadores internacionais no domínio dos oceanos, como a Packard Foundation, por intermédio do Monterey Bay Aquarium, a The Walton Family Foundation ou a The Oak Foundation; alguns dos mais bem-sucedidos aquários do mundo com fins não lucrativos, como o Monterey Bay Aquarium na Califórnia e o aquário de Boulogne-sur-mer, em França; bem como algumas das organizações mais ativas na proteção dos oceanos, como o World Wide Fund for Nature (WWF), a National Geographic, a Oceana ou a IUCN.

Esta rede de parceiros inclui também, a nível nacional, entidades como a Fundação Calouste Gulbenkian, a Universidade Católica Portuguesa e a Universidade de Aveiro, bem como todo o sistema científico nacional de investigação do mar e conta ainda com o apoio de autarquias particularmente ligadas ao mar, como as Câmaras Municipais de Cascais, Peniche, Nazaré e Mafra.

O talento e poder de influência que emana desta rede vai poder potenciar fortemente a atividade do Oceanário que, conjugada com a da Fundação Oceano Azul, constituirá uma vantagem clara para Portugal. Esta rede de parceiros desempenhará também um papel fundamental no incremento da capacidade de angariação de fundos e fontes de financiamento junto de doadores internacionais, com os quais a Proponente pretende aumentar a robustez financeira da Fundação Oceano Azul e, por seu intermédio, aumentar o alcance da missão de serviço público do Oceanário.

O amplo apoio a esta Proposta está manifestado nas cartas de endosso subscritas para o efeito por aquelas e por outras entidades melhor identificadas no Anexo II desta Proposta, para o qual se remete (Rede de Parceiros da Proponente).

Em síntese, a seleção da presente proposta apresenta vantagens para todos:

Para o Estado Português, permite assegurar um encaixe financeiro significativo, mantendo a propriedade desta infraestrutura emblemática e assegurando, a longo prazo, a sua exploração sem fins lucrativos, com pleno respeito pelo valor estratégico que ela encerra para o país, reforçando os atuais pilares de serviço público da Missão do Oceanário.

Para o Oceanário de Lisboa, permitirá assegurar os investimentos necessários à sua renovação e modernização, potenciando em simultâneo o seu impacto na sociedade, através da sua inserção numa instituição sem fins lucrativos, sediada em Portugal, mas com repercussão à escala global, como o demonstram os inúmeros apoios de prestigiadas organizações internacionais já recolhidos.

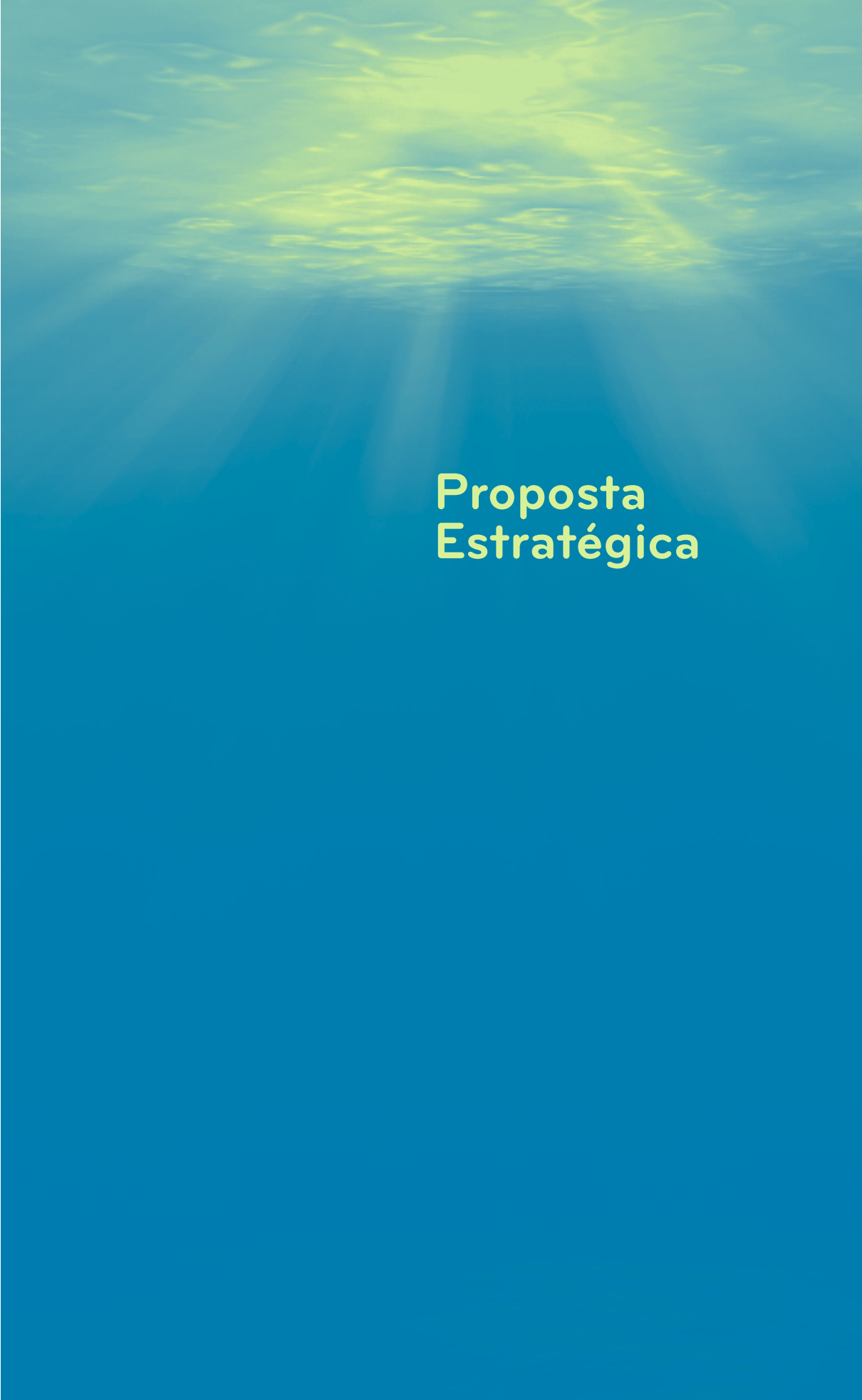
Finalmente, para Portugal permite reforçar e capitalizar a sua relação histórica com o mar, através da aplicação dos fundos gerados pelo Oceanário e pela Fundação Oceano Azul em projetos com impacto na conservação e exploração sustentada de um recurso crítico para o país.

Com efeito, Portugal tem-se dado conta, principalmente nos últimos anos, de que o seu ativo primordial reside no valioso posicionamento geoestratégico, que lhe é conferido pela sua

vastíssima área marítima e pela sua localização no centro das principais rotas de comércio internacional do hemisfério ocidental.

Para poder tirar partido deste ativo, Portugal necessita de todas as competências e capacidades que possa angariar e desenvolver no âmbito da agenda do mar. A criação de um campeão nos assuntos do mar, resultante da conjugação da Fundação Oceano Azul com o Oceanário de Lisboa, será, não apenas um contributo de excecional relevância para o desenvolvimento dessa massa crítica em Portugal, como permitirá a criação de um veículo geopolítico de posicionamento e liderança na esfera internacional para o país.

Trata-se, em suma, de uma oportunidade única de conjugação de esforços para a salvaguarda de um ativo nacional, que é fundamental para as atuais e futuras gerações de portugueses, e que, por isso, não deve ser desperdiçada.



Proposta Estratégica



I. Enquadramento da atividade desenvolvida pela sociedade Oceanário de Lisboa, S.A., na atividade e estratégia da Proponente

No contexto do Projeto Estratégico é exigência do Caderno de Encargos que seja estabelecido o enquadramento entre a atividade do Oceanário de Lisboa e a atividade ou estratégia da Proponente.

No caso em apreço, para se proceder ao referido enquadramento, é necessário conhecer, desde logo, a estratégia da Proponente, sendo que a mesma resulta, e é corolário, da sua perspetiva relativamente a algumas questões-chave.

Nesta lógica, é importante dar a conhecer (1) a atividade da Proponente; (2) a sua visão para a temática da sustentabilidade dos oceanos; (3) a sua visão sobre a importância dos oceanos para o desenvolvimento do país; (4) o seu Projeto Estratégico específico, que assenta no estabelecimento da primeira fundação constituída em Portugal exclusivamente dedicada à sustentabilidade dos oceanos: a Fundação Oceano Azul. Por fim, é necessário ainda (5) expor a visão da Proponente sobre o Oceanário de Lisboa, no presente e no futuro.

Feita a exposição dos pontos de vista acima enunciados, a explicação sobre (6) o enquadramento da atividade do Oceanário de Lisboa na estratégia da Proponente torna-se, por assim dizer,

intuitiva e de mais fácil apreensão. Ainda assim, indicar-se-ão as linhas orientadoras que evidenciam o alinhamento perfeito dos princípios, dos valores e dos pilares de atividade das missões da Proponente e do Oceanário, sendo salientadas as sinergias que tal alinhamento permitirá gerar.

1. A atividade da Proponente

A Proponente é a *holding* familiar de um grupo económico que desenvolve em Portugal e no estrangeiro a sua atividade nos ramos da distribuição e indústria alimentar há várias gerações, com um historial de mais de um século (adiante abreviadamente referido por "Grupo").

Além de importantes atividades de filantropia, que, por princípio, a Proponente e o Grupo a que pertence não publicita, a Proponente tem uma visão clara da importância que detém não apenas para os seus acionistas e para o país, mas também para a sociedade portuguesa.

Como parte da sua estratégia de retribuição à sociedade, e tendo em vista contribuir para o progresso da sociedade portuguesa, a Proponente tem vindo a desenvolver e a financiar já há vários anos um *Programa de Cidadania*. Neste âmbito, a Proponente instituiu em 2009 a Fundação Francisco Manuel dos Santos (doravante descrita como FFMS), fundação sem fins lucrativos à qual foi conferido o estatuto de utilidade pública, dedicada ao conhecimento da sociedade portuguesa, tendo por objetivos a melhoria das instituições públicas e o reforço dos direitos dos cidadãos, promovendo os valores da liberdade individual, da democracia e da igualdade de oportunidades. Nesse sentido, a FFMS tem promovido estudos e trabalhos de diversa índole sobre economia, ciência política, demografia, sociologia, direito, educação e ciência, entre muitos outros, visando um melhor conhecimento da sociedade portuguesa e a formação de uma cidadania mais informada, livre e atuante. Tais trabalhos têm obedecido aos mais elevados padrões de rigor e qualidade

científica, permitindo assim uma melhor compreensão da realidade, apresentando soluções concretas e recomendações para os decisores, aprofundando o debate em torno dos grandes problemas nacionais e contribuindo para a justiça, o desenvolvimento e o reforço da coesão social.

Projetos permanentes (como as suas bases de dados Pordata, Conhecer a Crise, Portal da Opinião Pública, Portal dos Direitos e Deveres e a Global Stat, ou a coleção "Ensaaios da Fundação") e projetos com duração determinada são exemplos da iniciativa e patrocínio de projetos de várias naturezas pela FFMS.

Relativamente ao caso particular da aludida Pordata, Base de Dados de Portugal Contemporâneo, saliente-se o facto de que esta dá corpo a uma das prioridades da FFMS: a recolha, organização, sistematização e divulgação da informação sobre múltiplas áreas da sociedade, para Portugal, municípios e países europeus. As estatísticas divulgadas são provenientes de fontes oficiais e certificadas, com competências de produção de informação nas áreas respetivas. O esforço da FFMS consiste em recolher e organizar a informação disponível, tornando-a o mais possível clara e acessível. Acresce um trabalho importante na informação contextualizadora, a chamada "metainformação", como parte indissociável dos dados, permitindo a sua adequada interpretação.

A Pordata foi apresentada ao público a 23 de fevereiro de 2010 tendo disponibilizado os dados estatísticos em três fases: Portugal (fevereiro de 2010), Europa (novembro de 2010), regiões e municípios portugueses (maio de 2012). Colaboram com a Pordata mais de sessenta entidades oficiais, com especial destaque para o Instituto Nacional de Estatística.

De onde que, tal como o Oceanário de Lisboa, também a FFMS presta um serviço público à sociedade portuguesa, sendo que o faz a título gratuito e sem qualquer custo para o utilizador. Este é um aspeto-chave da atividade da Proponente que está alinhado com a atividade do Oceanário.

Para além desse alinhamento, deve salientar-se que o sucesso do seu *Programa de Cidadania* é revelador da vontade, capacidade e experiência da Proponente na criação de uma entidade sem

fins lucrativos e de utilidade pública para o país, tal como, aliás, será também a Fundação Oceano Azul.

Nesse espírito, e com vista a ampliar o alcance do seu *Programa de Cidadania*, a Proponente decidiu que pode dar uma contribuição significativa para apoiar decisivamente a causa do mar em Portugal.

Relativamente ao mar

Apesar de a Proponente não ter historicamente uma ligação direta à atividade de exploração de aquários públicos ou infraestruturas similares, muitos aspetos da sua atividade são relevantes e enquadram-se *lato sensu* na atividade do Oceanário.

No âmbito das suas atividades filantrópicas e de responsabilidade social, deve dar-se nota, por ser especialmente relevante no caso em apreço, que uma das empresas do Grupo em que se insere a Proponente, tendo sido solicitada pelo Governo, aceitou apoiar a missão do Oceanário de Lisboa com uma comparticipação financeira anual de 100.000 euros. Esta comparticipação foi iniciada em 2003 e, desde então, foi até hoje escrupulosamente cumprida.

Adicionalmente, no âmbito das suas atividades, a FFMS publicou em 2011 um estudo sobre a ligação de Portugal ao mar, intitulado "Portugal e o mar: à redescoberta da geografia". Encontram-se em fase de conclusão outros trabalhos monográficos sobre a temática do mar, nomeadamente sobre a atividade da marinha mercante e sobre a Base Naval do Alfeite.

A partir de 2013 a Proponente começou a acompanhar de perto o tema do mar e, em 2014, começou a realizar estudos preparatórios sobre a questão da sustentabilidade dos oceanos, tendo para o efeito contratado consultores e estabelecido um grupo interdisciplinar composto por vinte e um peritos internacionais de referência em assuntos do mar. Nesse contexto, foi encetado um processo de discussão tendente a instituir uma fundação com sede em Portugal exclusivamente dedicada aos oceanos. Esse grupo de especialistas desenvolveu um trabalho intenso e profundo entre abril e o final do ano de 2014 que culminou com

a redação de um documento estratégico que estabeleceu as linhas orientadoras da Fundação Oceano Azul¹. No âmbito dos trabalhos desse grupo foi realizado no Estoril, em maio de 2014, um encontro alargado, onde foram apresentados textos e intervenções que estiveram na origem daquele documento estratégico.

Em 2015 a Proponente resolveu alargar a sua rede internacional² e, nesse sentido, tem vindo a consolidar um núcleo alargado de parceiros estrangeiros, de elevada credibilidade, com quem pretende desenvolver programas e atividades nos domínios da educação e conservação dos oceanos, bem como da sua governação e da promoção da investigação científica e de uma economia do mar amiga do ambiente. Essa rede inclui entidades tais como grandes fundações norte-americanas e europeias que se dedicam à educação ambiental e à conservação do oceano, com destaque para a Packard Foundation (através do Monterey Bay Aquarium), a Walton Family Foundation e, na Europa, a Oak Foundation; entidades dedicadas à sustentabilidade do mar, como a National Geographic, o WWF, a Oceana, a IUCN, o Environmental Defense Fund ou o Natural Resources Defense Council de Washington; institutos, universidades e laboratórios de renome internacional na área dos oceanos, como o Irish Marine Institute, o Plymouth Marine Lab, o Scripps Oceanographic Institute, The Zoologic Society of London, a Duke University, a Delaware University, a James Cook University ou o Center for Ocean Solutions (uma parceria Universidade de Standford, Aquário de Monterey e o Monterey Bay Aquarium Research Institute).

A nível nacional a Proponente também tem vindo a cimentar uma rede de parceiros estratégicos², tendo obtido o apoio de praticamente todo o sistema científico nacional especialmente dedicado à investigação do mar, nele se incluindo: o CIIMAR, o CESAM, o MARE, o CCMAR e o Pólo de Peniche do Instituto

1 Vide o Documento Estratégico da Fundação Oceano Azul junto a esta Proposta no Anexo III.

2 Vide a lista e identidade dos membros desta rede de parceiros no Anexo II desta Proposta.

Politécnico de Leiria, bem como de um modo mais abrangente³ a Universidades Católica Portuguesa e a Universidade de Aveiro. A Proponente conta, igualmente, com o apoio da Fundação Calouste Gulbenkian, cujo endosso neste projeto (e à criação da Fundação Oceano Azul) augura o desenvolvimento de parcerias futuras entre essas fundações no domínio dos assuntos do mar. Por outro lado, começou igualmente a desenvolver parcerias com organizações da sociedade civil, que são elas próprias redes de parceiros, como é o caso da Associação Oceano XXI e da *Bluebio Alliance*, e com as quais poderá desenvolver ações no domínio da promoção do conhecimento científico e da economia azul.

Por fim, a Proponente beneficia também do apoio público de várias Câmaras Municipais da região da Grande Lisboa⁴, que têm especial ligação ao mar e às atividades marítimas, as quais estão muito interessadas em desenvolver projetos no domínio da educação e da conservação do oceano, bem como da economia azul.

Para o Estado português, que tem sido o principal catalisador da reaproximação de Portugal ao mar, através da ação do Presidente da República e do Governo, a criação de massa crítica e de iniciativas na esfera da sociedade civil, como as que a ação da Proponente desencadeia, na medida em que permite acompanhar e desenvolver esse esforço de reaproximar Portugal do mar, deve ser um objetivo de interesse nacional.

Assim, também nesta perspetiva a atividade da Proponente está num alinhamento perfeito com a atividade do Oceanário de Lisboa.

Ou seja, entre, por um lado, a sua visão de contribuir para o progresso da sociedade portuguesa, o seu sentido de serviço público, a experiência na criação e consolidação de uma fundação relevante à escala nacional (a FFMS) e, por outro lado, todas as atividades já desenvolvidas no âmbito da agenda do mar, aqui enumeradas, pode dizer-se que a Proponente tem já, à data da

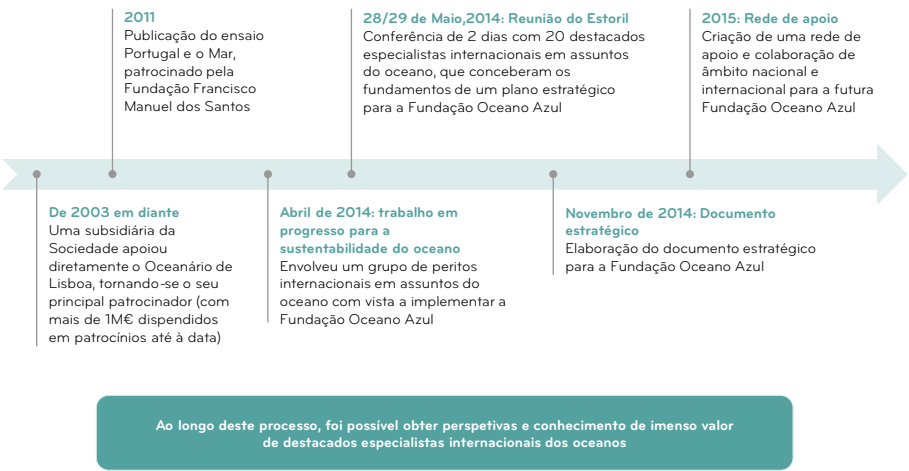
3 Uma vez que abarca também as ciências sociais que começam a despertar para a importância dos estudos do mar em Portugal.

4 Estas Câmaras Municipais são as Câmaras de Cascais, Mafra, Nazaré e Peniche. As suas cartas de apoio podem ser consultadas no Anexo II desta Proposta.

apresentação desta proposta, experiência, saber acumulado e atividade relevante que se enquadra na ação que o Oceanário de Lisboa desenvolve na sua missão de serviço público e, principalmente, que é demonstrativa da sua capacidade de gerir e explorar aquela infraestrutura em conjugação com uma fundação inteiramente dedicada ao oceano, tal como consta do seu Projeto Estratégico, de que a seguir se dará nota.

QUADRO 1

Destaques do trabalho recente da SFMS na temática dos oceanos



2. A visão da Proponente para a temática da sustentabilidade dos oceanos

2.1. A importância do mar para a sustentabilidade ambiental e económica do planeta

O oceano e os mares cobrem perto de 3/4 da superfície terrestre e constituem o elemento biofísico mais marcante do globo terrestre, desempenhando um papel absolutamente essencial à sustentabilidade da vida na Terra.

O oceano e os mares são, por isso, o maior ativo do planeta. Eles são responsáveis pela produção de cerca de 50% do oxigénio que respiramos; regulam os ciclos hidrológicos e, por isso, são determinantes à produção de água potável, absorvem uma parte considerável do carbono (mais de 50%) que emitimos para a atmosfera e mitigam o aumento da temperatura do globo que resulta das alterações climáticas; são um poderoso reciclante de gases perigosos e atenuam a poluição que geramos a partir da terra; geram a biomassa que se traduz em *stocks* pesqueiros, que constituem 20% da proteína alimentar de 3 mil milhões de pessoas; são também um recurso natural energético fundamental pelos combustíveis fósseis (petróleo e gás natural) armazenados sob o leito marinho e pelas energias renováveis que podem gerar (incluindo através de parques eólicos *offshore*); começam a tornar-se, igualmente, um recurso mineral relevante, com a descoberta de grandes concentrações de minerais ricos em ligas metálicas e em terras raras; geram mais de uma centena de milhões de postos de trabalho na economia do mar, com destaque, pelo seu valor económico, para os transportes marítimos e toda a cadeia logística que envolvem, com a qual transportamos 90% do comércio mundial e para o turismo marítimo, que é uma parte assinalável do turismo mundial (a maior indústria do mundo).

Apesar disso, isto é, de tudo o que os oceanos e os mares nos dão, continuamos a não saber valorizá-los e continuamos a pensar que eles são mais resilientes e estão em melhor estado de conservação do que efetivamente estão. É por isso que é fundamental investir muito mais recursos, incluindo recursos financeiros, na conservação do oceano e na promoção da sua sustentabilidade.

2.2. O oceano e os grandes desafios sociais do nosso tempo

Mais a mais, a importância do oceano não reside apenas no que ele representa por si só, enquanto pilar vital ao funcionamento do nosso sistema planetário. A sua importância está a aumentar rapidamente (pelo menos está a aumentar aos olhos dos líderes

e das nações da comunidade internacional⁵), porque existe uma dimensão marítima muito clara em praticamente todos os grandes desafios que as sociedades humanas hoje enfrentam. Assim:

- O oceano e as alterações climáticas estão intimamente ligados, sendo os impactos negativos destas mitigados pelo papel que os oceanos desempenham, com a retenção de carbono e a regulação da temperatura do planeta (absorção de calor), por um lado, enquanto que, por outro, o oceano é vítima dos impactos das alterações climáticas, pela sua acidificação, pelo aumento do nível do mar e da erosão costeira, e pelo aumento em frequência e grau das tempestades marítimas.
- Para a degradação ambiental do planeta concorrem em muito os desequilíbrios que afetam o sistema oceânico, com a grande perda de biomassa resultante da sobrepesca; o quase desaparecimento de predadores marinhos; a poluição do meio marinho, incluindo a poluição de plásticos; e a destruição de muitos *habitats* e de ecossistemas sensíveis, em especial ecossistemas costeiros.
- A explosão demográfica, que ameaça a segurança alimentar e exige novas fontes geradoras de proteínas, incluindo proteínas de origem marinha (quer através da pesca, quer, no futuro, principalmente da aquacultura), para alimentar a população do planeta.
- A globalização, que leva ao crescimento do comércio internacional, exige mais e maiores navios da marinha de comércio (90% do comércio externo viaja por mar a nível mundial) e, logo, mais infraestruturas portuárias, maiores canais de passagem da navegação (*vide* o novo Canal do Panamá), mais construção naval, engenharia e tecnologia navais, mais serviços marítimos, entre muitas outras atividades marítimas.
- O aumento da procura de energia exige a exploração de fontes de energia *offshore*, seja petróleo e gás natural (80% do CAPEX da exploração petrolífera está na exploração *offshore*),

5 Veja-se a este propósito as declarações dos c.a. 70 ministros que participaram na Semana Azul em Lisboa no início deste mês.

sejam fontes de energia renováveis, como o vento, as ondas, as correntes ou as marés, seja ainda a possível futura exploração de hidratos de metano, tão abundantes no leito marinho.

- Finalmente, a importância do mar como espaço de defesa e segurança está também a crescer, dado o aumento das ameaças à paz e segurança mundiais, que colocam em causa o uso pacífico e equitativo dos oceanos e mares. Assiste-se ao aumento das ameaças à segurança marítima, com o tráfico ilegal e em massa de pessoas migrantes, a pirataria, o tráfico de estupefacientes, armas, ou substâncias perigosas e tóxicas. O uso pacífico do mar começa também a ser cada vez mais posto em causa com as crescentes tensões geopolíticas geradas no Sudeste Asiático (Mar da China), no Mar Mediterrâneo, na corrida ao Oceano Ártico, no Mar Negro, ou no Golfo Pérsico.

Esta maior visibilidade sobre a importância do oceano para a sociedade começa a tornar-se mais evidente à medida que o presente século se desenrola.

A compreensão deste facto, isto é, da importância crescente da agenda do oceano a nível mundial, é vital para todos os países costeiros, mas em particular é determinante ao posicionamento global de Portugal, às suas aspirações de reforço de soberania e independência, bem como ao seu desenvolvimento económico e social e, por tudo isso, é vital ao sucesso do país no século XXI.

2.3. A corrida mundial à exploração económica do oceano

Para além da dinâmica que os ponderosos fatores acima aludidos trazem à relevância do oceano, numa perspetiva estritamente económica a importância do oceano como o principal ativo do planeta, fonte de recursos naturais, palco de atividades marítimas e cenário de novos usos e recursos da economia do conhecimento, também contribui para a sua posição ascendente, começando hoje a assistir-se a uma corrida mundial à exploração do mar, a qual se irá acelerar com o surgimento de novas tecnologias

subaquáticas e, principalmente, com a crescente diminuição de recursos naturais terrestres, outrora mais abundantes.

Os fatores determinantes dessa corrida ao oceano são quatro: (i) o contínuo crescimento do comércio mundial; (ii) o desenvolvimento do sector do turismo a nível mundial; (iii) a procura de energia; (iv) a procura de bens alimentares.

O desenvolvimento do comércio mundial levará ao crescimento das atividades marítimas, em especial das atividades portuárias e de transportes marítimos; o desenvolvimento do turismo levará à intensificação do uso recreativo do mar e das zonas costeiras; a necessidade de novas fontes de energia levará à exploração de energias *offshore*; a necessidade de expandir a indústria alimentar mundial levará a uma maior dependência de proteínas (alimentação de origem marinha) extraídas do mar ou aí cultivadas. Estas tendências e o aumento da procura nesses domínios económicos levarão ao desenvolvimento de novas tecnologias de exploração *offshore* e subaquáticas, as quais, por sua vez, vão estimular a exploração de novos recursos, produtos e serviços marítimos.

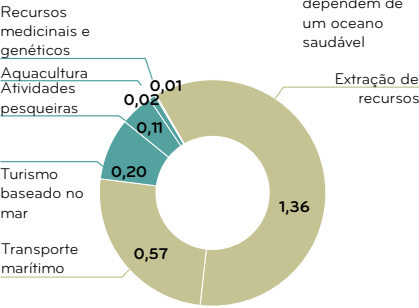
O mar é, assim, uma economia não apenas de grande dimensão, mas é uma economia em expansão. Desde logo, 110 milhões de postos de trabalho e cerca de 300 mil milhões de dólares dependem anualmente de mares saudáveis e produtivos, sendo este o valor agregado do volume de negócios de atividades como as pescas, a aquacultura, ou o turismo marítimo. Contudo, estas atividades são responsáveis apenas por uma parte do valor económico gerado pelo oceano, pois se adicionarmos as atividades de exploração de combustíveis fósseis *offshore*, outras indústrias extrativas e os transportes marítimos, com toda a sua cadeia de valor associada, chegamos ao valor mais elevado de 2.3 triliões de dólares de volume de negócios anual.

QUADRO 2

O oceano é um recurso com vasto valor económico e ecossistémico

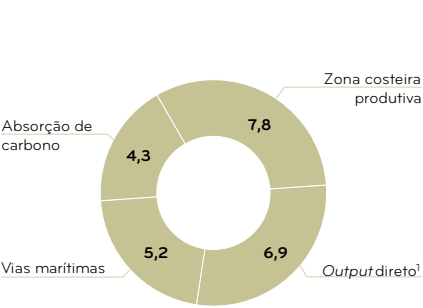
As receitas económicas diretas dos oceanos rondam 2.3b USD (~0,3b dos quais dependendo de oceanos saudáveis)...

Bilhões (10¹²) USD



... a partir de um **capital natural** (o valor atribuído ao recursos naturais existentes) dos oceanos que supera os 24b USD

Bilhões (10¹²) USD



¹ E.g., inclui zonas de pesca, recifes de coral e algas

FONTE: FAO; UNEP; MGI; BCC; Global Insight; IEA; De Groet et al 2012; Entrevistas com especialistas; WWF "Reviewing the Ocean Economy"

2.4. O valor dos serviços ecossistémicos gerados pelo mar: o capital natural azul

A importância do oceano, enquanto sistema de suporte da vida no planeta e garante do bem-estar das atuais e futuras gerações, é menos conhecido do público em geral do que, por exemplo, a relevância das florestas ou dos recursos hídricos.

É precisamente por isso que a visão da Proponente de que o oceano é o ativo mais precioso do nosso planeta, que aqui se expressa, é tão determinante.

Para esta visão concorre o facto de o oceano, para além de ser um contribuinte líquido da economia mundial, como foi explicado acima, também constituir um colossal capital natural do planeta, através do valor extra-mercado que gera pelos serviços ecossistémicos que providencia, ainda que tal não seja hoje contabilizado nos indicadores clássicos de valoração da nossa economia.

Com efeito, como assinalámos, logo de início, o oceano produz grande parte do oxigénio que respiramos e absorve uma larga porção do CO₂ que emitimos para a atmosfera. Ele regula os ciclos hidrológicos do planeta e como tal é essencial à produção de recursos hídricos. O oceano recicla gases perigosos, regula o clima do planeta e funciona como um depósito de nutrientes e de desperdícios originados em terra. Ele é fonte de proteínas, através do pescado que gera, fonte de recursos biológicos que podemos usar em diversas aplicações através da biotecnologia (farmacêutica, nutracêutica, cosmética, energia, biomateriais), fonte de hidrocarbonetos, de inertes, de minerais e de terras raras, fonte de energias renováveis, e uma infraestrutura natural ao tráfego do transporte marítimo. Finalmente, o oceano é ainda fonte de valores culturais, artísticos, estéticos e paisagísticos, éticos, científicos e até espirituais.

Tudo isso é obtido através dos serviços ecossistémicos produzidos pelo oceano e que, embora largamente desconhecidos dos cidadãos comuns, começam a tornar-se sinónimo dos benefícios que extraímos da natureza, constituindo o que hoje se designa por "capital natural".

Tal "capital natural", apesar de não ser valorado em termos contabilísticos, tem um valor económico e está na base do capital manufacturado a que chamamos "economia produtiva". Sem a conservação do primeiro não haverá a sustentabilidade do segundo, como agora se começa a compreender.

É por isso que a sociedade tem de começar a olhar para o meio marinho como um componente da economia e que deve começar a pensar nas intervenções que faz para o preservar, não como um custo, mas como um investimento real nessa economia. É neste sentido, e com vista a chamar a atenção para a necessidade de se conseguir contabilizar o valor não monetizado de serviços que o mar nos presta, que o Relatório de 2015 da WWF intitulado *"Reviving the Ocean Economy; The case for action"* afirma que o oceano vale 24 triliões de dólares, considerando nessa soma o valor de alguns dos serviços ecossistémicos, incluindo o valor económico gerado pelas zonas costeiras, o valor

da biodiversidade marinha e do carbono azul absorvido pelo mar e seus ecossistemas e ainda o valor gerado pelo mar, enquanto infraestrutura de transporte marítimo.

Neste cenário, e perante as perspectivas de valoração futura do capital natural do oceano, torna-se ainda mais importante criar as condições para conservar e preservar esse capital, o que inevitavelmente terá de passar por uma aposta estratégica na sustentabilidade ambiental do mar e na sua correta gestão.

Portugal, por ser um dos maiores países marítimos do mundo, necessita não apenas compreender esta evolução, mas deve procurar assumir uma posição de liderança internacional na agenda dos oceanos, podendo granjear com isso o prestígio e a credibilidade que são essenciais à valorização e até a diferenciação do país no conjunto da comunidade internacional.

É também por isso que uma instituição como a projetada Fundação Oceano Azul é hoje, e será ainda mais num futuro próximo, uma organização de extrema relevância para o país.

3. A visão do valor do oceano para o desenvolvimento de Portugal

Com uma trajetória que, ao longo deste século XXI, não tem sido particularmente bem-sucedida, no que se refere ao seu desempenho económico, Portugal debate-se com a necessidade de adotar um modelo de desenvolvimento que permita gerar novas plataformas produtivas, traçar novas vias de crescimento e adicionar novos sectores de atividade à sua economia. A estrutura tradicional da nossa economia, desenvolvida ao longo das últimas décadas – tal como hoje é amplamente reconhecido – não tem permitido ao país um desenvolvimento consentâneo com as aspirações legítimas dos seus cidadãos. Na verdade, o crescimento económico do país tem sido nulo ou fraco desde a viragem do século e, por isso, discutem-se cenários como a reindustrialização, ou a conversão da economia nacional numa economia mais orientada para a produção de bens e serviços transacionáveis no

mercado global, que incorporem mais conhecimento e tecnologia e, assim, gerem mais valor de mercado.

Esta reflexão sobre a economia portuguesa tem trazido a debate a economia do mar, ou economia azul, uma vez que se trata de uma economia com um elevado potencial de escala e que, no caso português, pode ser potenciada pela geografia, pela imensa dimensão das zonas marítimas sob jurisdição nacional e pelas vantagens biofísicas, de que beneficiam vários sectores da economia do mar.

As grandes vantagens comparativas de Portugal, que concorrem para a importância do desenvolvimento da sua economia do mar, são, assim: (i) a sua localização geográfica; (ii) a vasta dimensão da sua geografia marítima; (iii) as características biofísicas ligadas ao meio marinho; (iv) a elevada concentração de população, cidades e de centros económicos na zona costeira do país; e (v) uma imagem de marca, de elevado simbolismo e claramente distintiva à escala internacional, assente na ligação multissecular de Portugal aos oceanos.

- i) A localização geográfica privilegiada, no centro das rotas de transporte marítimo do hemisfério ocidental, entre as bacias norte e sul do Oceano Atlântico, se bem explorada, vai poder traduzir-se numa vantagem competitiva nos domínios dos transportes marítimos, da indústria portuária e de toda uma cadeia de valor associada a estes sectores de atividade. A frente atlântica de Portugal pode ser uma porta de entrada do comércio de outras regiões mundiais para a Península Ibérica e para a Europa, sendo que as atividades marítimas aqui em causa (portos, transportes marítimos, logística, construção e reparação naval) são sectores instrumentais, mas decisivos, para a concretização do objetivo nacional de aumentar as exportações e diversificá-las para mercados não europeus, pelo que faz ainda mais sentido apostar nelas;
- ii) A grande dimensão à escala mundial das áreas marítimas sob jurisdição nacional é um fator determinante para a aposta em indústrias extrativas de recursos naturais do mar, de elevado valor (combustíveis, energias renováveis, mineração,

biotecnologia), o que exige a internacionalização da economia azul do país, porque requer uma componente decisiva de capital e *know-how* providos do exterior. O reforço da associação de Portugal ao mar é essencial para se alcançar tal internacionalização;

- iii) A existência de características biofísicas favoráveis, com destaque para a imensa biodiversidade marinha de que o país dispõe, permite igualmente o desenvolvimento de setores ligados à pesca, à aquacultura, à biotecnologia marinha e à mineração subaquática;
- iv) A concentração da economia nacional, de indústrias e de consumidores numa estreita faixa costeira constitui um mercado com uma procura e uma oferta de produtos e serviços, que deve ser visto como uma vantagem competitiva inigualável, devendo ser aproveitada como alavanca de mercado na sustentação de uma nova economia do mar;
- v) Por fim, a existência de uma marca internacional bem definida, que associa intimamente Portugal ao oceano pode ser, se bem explorada e orientada, um fator de *good will* para a economia marítima do país, dada a mais-valia que os produtos e serviços provenientes dessa economia podem gerar com base no prestígio histórico, cultural e simbólico dessa "marca azul".

Todos estes fatores determinam o forte potencial de desenvolvimento da economia do mar nacional, e aconselham a que esse desenvolvimento seja uma prioridade nacional nas próximas décadas, até para que o país se possa aproximar do valor que as atividades marítimas podem gerar para o PIB nacional, que hoje é ainda inferior à média europeia (3% nacionais, comparativamente a 5% europeus).

Mas a ligação do país ao mar não se deve ficar apenas pela sua exploração económica. A ligação de Portugal ao mar deve estender-se aos cidadãos e, em particular, aos mais jovens, ambicionando que a sustentabilidade dos oceanos seja um traço distintivo do país no quadro internacional. Libertando-nos de complexos passadistas e visões saudosistas, o que se deve procurar é assumir o mar como

um dos principais fatores diferenciadores do país na Europa e no mundo, associando-o às temáticas do desenvolvimento sustentável, da proteção ambiental e da conservação dos oceanos. Nesta abordagem, é essencial utilizar a economia do mar para desenvolver uma economia circular e fomentar a economia verde, bem como associar os oceanos à ciência e cultura, à qualidade de vida e ao bem-estar das populações, à educação das novas gerações e a uma perspetiva mobilizadora de inovação e modernidade.

É neste desejável posicionamento do país que, quer o Oceanário de Lisboa, quer a Fundação Oceano Azul, quer em particular a sinergia que pode ser gerada entre as duas entidades, podem ajudar a promover um modelo de desenvolvimento económico, assente na ligação de Portugal ao mar, assegurando assim um mais rápido retorno para a sociedade nacional dos benefícios que essa ligação indubitavelmente trará consigo.

Para além disso, a importância da criação, em Portugal, de uma entidade de referência na sociedade civil, virada para o mar e o oceano, é tanto maior quanto, para além do Estado propriamente dito, o país não conta praticamente com nenhuma outra organização da sociedade civil com capacidade estratégica e financeira e que disponha de meios para reforçar e potenciar a sua ligação ao mar e, principalmente, que o possa fazer num contexto internacional altamente exigente e competitivo. No domínio da conservação do oceano, em particular, existe uma lacuna que está à espera de ser preenchida por uma organização com o perfil da Fundação que a Proponente se propõe instituir, caso venha a adquirir as ações da sociedade Oceanário de Lisboa, S.A. Isso mesmo tem sido reiterado por muitos dos parceiros internacionais que decidiram apoiar a Proponente no âmbito da presente proposta.

Com efeito, comparativamente com a área da sustentabilidade social, onde – para além de uma tradição multissecular, apoiada na ação das Misericórdias e da Igreja – existe um sector desenvolvido de organizações não-governamentais, Portugal não tem uma cultura vocacionada para a área da sustentabilidade ambiental, e, menos ainda, para a sustentabilidade dos oceanos.

A esta situação junta-se o facto de Portugal não possuir, em termos internacionais, a reputação de ser um país dedicado à conservação e preservação do seu meio marinho, prevalecendo a ideia de uma nação ligada aos interesses pesqueiros e mesmo tolerante com algumas práticas de pesca não sustentáveis (como o arrasto de fundo, ou a captura de barbatanas de tubarões).

Este quadro revela-nos, com clareza, não só que existe um espaço a preencher e um trabalho a realizar em Portugal na área da sustentabilidade ambiental do oceano, mas também como, inclusivamente, esse labor é estratégico e essencial para consolidar a ligação de Portugal ao mar, que o país pretende atualmente aprofundar, visando aumentar o seu grau de desenvolvimento económico e social.

A Fundação Oceano Azul, pela sua visão e pela sua estratégia, pelos recursos financeiros que serão colocados à sua disposição, pelo valor do grupo económico que a sustenta, pela rede de instituições internacionais que a suportam e pelos recursos humanos de excelência – originários de várias nacionalidades – que constituirão a sua equipa, bem como pela sua prestigiada rede de parceiros internacionais, afigura-se como a organização ideal para protagonizar em Portugal aquela função, podendo desempenhar o papel de catalisador nacional da sustentabilidade do oceano e projetar essa dinâmica à escala global.

QUADRO 3

Apesar do reconhecimento externo, Portugal precisa de um líder para a sustentabilidade do oceano

É fundamental que **grupos económicos portugueses** façam investimentos de vulto em atividades marítimas, ou na área da sustentabilidade ambiental do oceano;

Faz falta uma **entidade da sociedade civil** que tenha o alcance e a visibilidade internacionais necessárias a ser um campeão dos oceanos a nível mundial;

É urgente que alguma organização se debruce adequadamente sobre tópicos como a **governança responsável do oceano**, tornando-se capaz de apoiar os decisores políticos em benefício da sustentabilidade do oceano;

O **conhecimento e a investigação científica** sobre o oceano produzidos em Portugal precisam de ser potenciados face ao tamanho do seu território marítimo;

São necessários esforços urgentes para **implementar medidas eficazes** que protejam o ambiente marinho e as valiosas zonas costeiras do país.

4. A Fundação Oceano Azul

4.1. Introdução

A Fundação Oceano Azul pretende instituir-se como uma fundação de direito privado português, com sede em Portugal e sem fins lucrativos⁶, que aspira a potenciar a capacidade de liderança internacional do país na agenda do mar, desenvolvendo atividades para a conservação do oceano e de capacitação nos assuntos do mar em Portugal e no estrangeiro. Esta Fundação visa ainda contribuir para mobilizar de forma decisiva a sociedade portuguesa em torno da questão dos oceanos, inclusive através de programas educativos orientados para as gerações mais novas, e pretende desenvolver missões de serviço público que ajudem

6 Vide os seus Estatutos juntos a esta Proposta no Anexo VI.

o país a cumprir obrigações internacionais/europeias ligadas à agenda do mar⁷.

Concomitantemente, pelo facto de ser sedeada em Portugal, a Fundação poderá beneficiar não apenas da forte reputação do país, como uma nação que tem liderado importantes processos nos assuntos internacionais do mar (organizador da Expo 98 subordinada ao tema dos oceanos e do futuro; proponente do ano de 1998 como Ano Internacional dos Oceanos; papel proeminente na agenda do mar das Nações Unidas; contribuição decisiva para a criação da Política Marítima Integrada da União Europeia, bem como para a adoção da Diretiva Quadro Estratégia Marinha; e pela recente criação de uma “Semana Azul” a realizar regularmente em Portugal), mas beneficiar até de uma cooperação estreita com o Governo, inclusivamente na mobilização de parceiros internacionais que tragam conhecimento, prestígio e resultados concretos às atividades e ao cumprimento da missão estatutária da Fundação.

A situação de atenção generalizada ao tema do mar que se vive atualmente no país torna ainda mais oportuna a criação de uma entidade com as características da Fundação Oceano Azul.

Finalmente, a participação do país na CPLP (uma comunidade de Estados costeiros e insulares, alguns com áreas marítimas de grandes dimensões à escala mundial) é também um importante fator potenciador da ação internacional da Fundação Oceano Azul.

4.2. A Reunião do Estoril

A decisão da Proponente de constituir uma fundação exclusivamente dedicada ao oceano não foi tomada repentina e impensadamente, antes resultando de um longo processo de consultas e debates sobre o tema do mar, que tem vindo a ser realizado há mais de um ano, com um conjunto de personalidades internacionalmente reconhecidas neste domínio, incluindo cientistas de renome internacional, *policy-makers* de elevada experiência, altos

7 Vide o Documento Estratégico da Fundação Oceano Azul junto a esta Proposta no Anexo III.

funcionários de organizações internacionais ligadas aos assuntos do mar (da Comissão Europeia, do Conselho Europeu e das Nações Unidas), dirigentes de grandes fundações estrangeiras e outras organizações internacionais dedicadas à conservação do oceano e ainda representantes de organizações mundialmente reconhecidas na defesa do ambiente, como o WWF e a Oceana.

Este processo de consultas teve o seu ponto culminante num encontro realizado em maio de 2014 (a *Reunião do Estoril*), em que se debateram as grandes tendências evolutivas no domínio do mar para as próximas décadas e se identificaram os grandes desafios que envolvem os oceanos, entre os quais se encontram: (i) o perigoso desequilíbrio do sistema oceânico, ameaçado por alterações climáticas, poluição, destruição de *habitats*, perda de biodiversidade, e atividades pesqueiras excessivas; (ii) a corrida à exploração económica dos oceanos; (iii) e a necessidade de adotar uma nova governação integrada dos oceanos.

QUADRO 4

Especialistas de oceanos envolvidos na criação da Fundação Oceano Azul



Andreas Kraemer

Fundador e Presidente do Instituto Ecológico de Berlim, Alemanha.



Barry Gold

Diretor do Programa Ambiente da Fundação Walton, Estados Unidos.



Alan Simcock

Co-coordenador do Grupo de Peritos das Nações Unidas encarregado do Relatório do Processo Regular de Avaliação dos Oceanos, Reino Unido.



Biliana Cicin Sain

Presidente do Fórum Global dos Oceanos, Áreas Costeiras e Ilhas; Diretora do Centro de Estudo sobre Políticas do Mar da Universidade de Delaware, Estados Unidos.



Diane Regas

Vice-Presidente para a Programação do Fundo de Defesa Ambiental (EDF), Estados Unidos.



Jane Lubchenko

Professora e Investigadora na Universidade do Oregon. Foi Subsecretária do Comércio e Administradora da NOAA, Estados Unidos.



Emanuel Gonçalves

Vice-Diretor do MARE – Centro de Ciências do Mar e do Ambiente e Professor Associado no ISPA, Portugal.



John B. Richardson

Presidente da *European Sea Ports Organization's Award Committee* e consultor de assuntos marítimos na consultora FIPRA, Bélgica.



Heather Koldewey

Diretora da Programação Global da *Zoological Society of London*, Reino Unido.



Kathrine Angell-Hansen

Diretora do Conselho de Investigação da Noruega e dirige o *Joint Program Initiative Oceans*, Conselho Europeu (UE).



Isabel Sousa Pinto

Professora da Faculdade de Ciências da Universidade do Porto e Diretora do Laboratório de Biodiversidade Costeira (CIIMAR), Portugal.



Leonardo Lacerda

Diretor do Programa Ambiente da Fundação Oak (*OAK Foundation*), Suíça.



Margarida Castro

Professora e investigadora da Universidade do Algarve e membro do CCMAR, Portugal.



Stephen de Mora

Presidente Executivo do Laboratório Marinho de Plymouth (PML), Reino Unido.



Martin Visbeck

Diretor da Unidade de Investigação de Oceanografia Física (GEOMAR Helmholtz Centre for Ocean Research Kiel), Alemanha.



Tiago Pitta e Cunha

Consultor do Presidente da República para os Assuntos da Ciência, Ambiente e do Mar, Portugal.



Peter Heffernan

Presidente executivo do Marine Irish Institute, Irlanda.



Tony Haymet

Professor e Vice-Presidente da Universidade da Califórnia, Estados Unidos; Presidente Emeritus SCRIPPS Institute of Oceanography, Estados Unidos.



Pierre Erwes

Presidente Executivo e Fundador da Biomarine Organization, França.



Tony Long

Fundador e Diretor do Escritório de Políticas Públicas Europeias da organização não governamental WWF, Bélgica.



Ricardo Aguilar

Diretor de Investigação da Oceana na Europa, Espanha.

Em resultado dessa *Reunião* e do trabalho desenvolvido em conjunto com esse grupo de peritos mundiais, que se prolongou por vários meses até novembro de 2014, foi redigido o Documento Estratégico da Fundação Oceano Azul⁸, o qual determina o papel da Fundação, declarando a sua visão estratégica e definindo a sua missão específica.

4.3. A Visão, a Missão e os Pilares da Fundação Oceano Azul

Visão: Num contexto evolutivo de inelutável expansão da exploração económica do mar, e perante a significativa degradação ambiental do meio marinho, assistiremos durante este século à gradual dissociação entre crescimento económico e degradação ambiental do oceano. A esta luz, atingir-se-á um novo paradigma de sustentabilidade, em que o desenvolvimento de novas atividades económicas ligadas ao mar estará indissociavelmente associado à preservação do oceano, ao invés de agravar a sua degradação ambiental.

Esse paradigma será alcançado através:

- 1.º Do aumento da perceção, por parte dos cidadãos e das sociedades, em geral, da importância do desafio da sustentabilidade dos oceanos;
- 2.º Tal perceção levará a uma mudança acentuada nos comportamentos, em especial dos decisores políticos, mas também dos agentes económicos e dos diversos utilizadores do mar e da sociedade civil;
- 3.º O que permitirá estabelecer uma nova governação do oceano, muito mais baseada no conhecimento científico e em valores éticos, de partilha e de equidade (*ocean stewardship*);
- 4.º Estas mudanças terão como corolário e serão acompanhadas pelo desenvolvimento gradual de uma nova economia azul sustentável, a qual permitirá alcançar a desejável dissociação entre o desenvolvimento das atividades económicas e a deterioração ambiental do mar.

8 Vide o Documento Estratégico da Fundação Oceano Azul junto a esta Proposta no Anexo III.

Em coerência com a *Visão* acima enunciada, a *Missão* da Fundação consiste em contribuir para a sustentabilidade de um oceano saudável e produtivo (a *healthy, productive ocean*), sendo o seu papel primordial procurar:

- i) Aumentar a compreensão e literacia da sociedade nos assuntos do mar, com particular ênfase nas novas gerações, através da promoção da educação e do conhecimento do oceano, recorrendo nomeadamente a programas educativos de excelência e em larga escala;
- ii) Contribuir para a mudança dos comportamentos de todos os cidadãos na sua relação com o mar, pela educação e através do apoio a ações de conservação do oceano, promovendo e divulgando casos de sucesso e boas práticas;
- iii) Desenvolver competências para uma nova governança do oceano, orientada por valores éticos e assente no conhecimento científico, bem como incentivar o desenvolvimento de uma nova economia azul amiga do ambiente, que permita a utilização racional dos recursos marinhos, promovendo a sua sustentabilidade, através de ações de capacitação.

Estes são, pois, os três grandes objetivos da Fundação, a que correspondem três pilares que concentram todas as suas atividades.

QUADRO 5

A Fundação Oceano Azul aspira tornar-se um campeão na sustentabilidade do oceano



A nossa Visão :

Num contexto evolutivo de inelutável expansão da exploração económica do mar, e perante a significativa degradação ambiental do meio marinho, assistiremos durante este século à gradual dissociação entre crescimento económico e degradação ambiental do oceano. A esta luz atingir-se-á um novo paradigma de sustentabilidade, em que o desenvolvimento de novas atividades económicas ligadas ao mar estará indissociavelmente associado à preservação do oceano, ao invés de agravar a sua degradação ambiental

A nossa Missão :

Contribuir para a sustentabilidade de um oceano saudável e produtivo (a *healthy, productive ocean*)

QUADRO 6

3 pilares definem a estratégia da Fundação Oceano Azul

Aumentar a **compreensão e literacia da sociedade** nos assuntos do mar, com particular ênfase nas novas gerações, através da aposta na **promoção da educação e do conhecimento** da importância da sustentabilidade e dos desafios do oceano, recorrendo nomeadamente a **programas educativos** de excelência e em larga escala



Educação e literacia para os oceanos

Contribuir para a mudança dos **comportamentos de todos os cidadãos** na sua relação com o mar, pela educação e através do apoio a ações de conservação do oceano, promovendo e divulgando casos de sucesso e boas práticas



Conservações dos oceanos

Desenvolver competências para **uma nova governança do oceano**, orientada por valores éticos e assente no conhecimento científico, bem como incentivar o desenvolvimento de uma nova **economia azul** amiga do ambiente, que permita a utilização racional dos recursos marinhos, promovendo a sua sustentabilidade, através de ações de capacitação



Desenvolvimento de competências

4.4. Outros elementos definidores da Fundação Oceano Azul

A gestão integrada dos três pilares da Fundação

Uma vez que os seus três pilares decorrem diretamente da Visão integrada da Fundação, estes não deverão ser prosseguidos de forma fragmentada, setorial ou estanque, sendo, ao invés, potenciada a sua interligação com vista à criação de sinergias entre os seus vários eixos de atuação⁹.

Agir como um catalisador

Sem prejuízo de poder desenvolver projetos próprios, a Fundação privilegiará o apoio a projetos de terceiros, colocando-se no papel de catalisador desses projetos, ou tão-só de "facilitador", apoiando-os sempre que possível em cooperação com outros parceiros.

Os parceiros da Fundação poderão ser quaisquer entidades, públicas ou privadas, com credibilidade e relevância para o

9 Note-se que as grandes fundações internacionais que nos Estados Unidos ou na Europa se dedicam aos oceanos tendem a especializar-se num único domínio – em geral o da conservação do oceano – e a não desenvolver uma visão abrangente.

desenvolvimento da sua missão. No âmbito das entidades privadas a Fundação deverá estabelecer relações de cooperação não apenas com outras fundações a nível internacional, mas também com universidades e centros de conhecimento, bem como com organizações não-governamentais dedicadas à conservação e ao desenvolvimento sustentável do oceano e ainda com o setor empresarial, sempre que isso seja pertinente para alcançar os resultados pretendidos com a ação da Fundação.

Problem solving approach

A Fundação deverá posicionar o desenvolvimento das suas ações na busca e construção de soluções mediante problemas concretos que se apresentam à sociedade nos três domínios principais da sua atuação.

Escala e replicação

Dentro dos pilares de ação da Fundação, esta deverá privilegiar o desenvolvimento de ações que possam ganhar escala (por exemplo, replicando o seu impacto noutros países ou agregando esforços com parceiros internacionais).

Área geográfica de ação

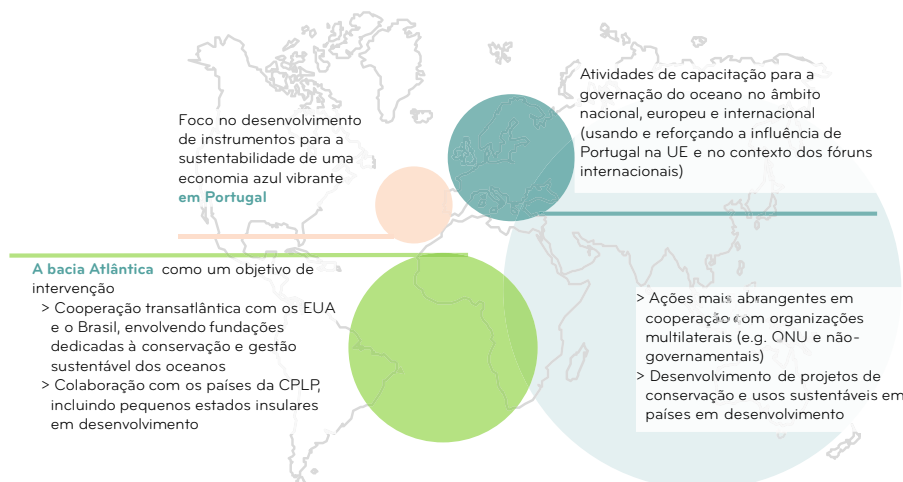
A Fundação poderá desenvolver os seus programas e as suas ações em diversas geografias e certamente procurará que tenham impacto numa área espacial o mais ampla e diversificada possível.

Portugal, a sua agenda de ligação ao mar, uma estratégia educativa nacional e a sustentabilidade do oceano, será sem dúvida o epicentro da ação da Fundação Oceano Azul.

Não obstante, dado o impacto que os programas e ações da Fundação pretendem vir a ter noutras geografias, a sede da União Europeia, em Bruxelas, e a ONU, em Nova Iorque e Nairobi, serão focos de atenção privilegiados na ação da Fundação. Em termos do desenvolvimento de parcerias a Europa e os Estados Unidos, pela concentração de organizações *like-minded*, serão à partida geografias adequadas.

QUADRO 7

A Fundação Oceano Azul terá uma área de ação alargada



FONTE: Documento estratégico da Fundação Oceano Azul

A Fundação poderá ainda atuar e desenvolver programas em toda a bacia do Atlântico, particularmente na bacia do Atlântico sul, onde não existem tantas organizações dedicadas à sustentabilidade do oceano como seria desejável¹⁰, e nos países de língua portuguesa. Os Pequenos Estados-Ilha em vias de Desenvolvimento¹¹ serão igualmente polos naturais da ação da Fundação.

Uma rede prestigiada de parceiros

Como já foi salientado, ao longo do extenso processo de preparação da Fundação Oceano Azul a Proponente tem vindo a dedicar um esforço muito grande à criação de uma rede de parceiros altamente qualificada e que inclui numerosas personalidades e instituições ligadas à temática dos oceanos, a nível nacional e internacional.

¹⁰ Por exemplo em comparação com o Pacífico, dada a ação de várias fundações Norte-americanas.

¹¹ Small Island Developing States (SIDS) na designação inglesa das Nações Unidas.

Esta rede de parceiros pode ser consultada no Anexo II a esta Proposta, nela constando igualmente as cartas de apoio expressamente enviadas pelos seus autores para o efeito de integrarem a proposta da Proponente, e que demonstram o elevado interesse gerado a nível internacional pelo projeto que aqui se apresenta.

No plano nacional

QUADRO 8

Parceiros nacionais da Proponente



Em Portugal a Fundação contará com o apoio do sistema científico nacional dedicado às ciências do mar, atendendo às demonstrações de apoio e interesse de organizações como o MARE (a maior plataforma inter-universitária nacional dedicada às ciências do mar¹²), o CIIMAR¹³, o CESAM¹⁴, o CCMAR¹⁵ e o

12 O MARE compreende as Universidades de Lisboa, Coimbra, Évora, Açores, Nova de Lisboa, ISPA – Instituto Universitário e Instituto Politécnico de Leiria.
13 O CIIMAR pertence à Universidade do Porto, concentrando nele as principais valências dessa Universidade na área da biologia marinha.
14 O CESAM é o Laboratório homólogo do CIIMAR na Universidade de Aveiro.
15 O CCMAR é o Laboratório das ciências do mar da Universidade do Algarve.

Instituto Politécnico de Leiria, que no seu Pólo de Peniche se dedica à investigação aplicada em assuntos do mar.

A Fundação conta ainda estabelecer parcerias com as universidades nacionais, tendo sido expressamente apoiada nesta Proposta pela Universidade Católica Portuguesa e pela Universidade de Aveiro. Noutro plano, são parceiros estratégicos da Proponente a Fundação Calouste Gulbenkian e a Associação Oceano XXI, bem como a rede da cadeia de valor dos biorecursos marinhos (*biotech azul*) *Bluebio Alliance*.

Com vista a desenvolver as suas ações no terreno a Fundação conta igualmente com o apoio das Câmaras Municipais de Peniche, Cascais, Nazaré e Mafra, todas autarquias com especiais tradições e atividades no domínio das atividades marítimas.

No plano internacional

QUADRO 9

Parceiros internacionais da Proponente



A nível internacional, a Fundação conta com o apoio de diversas personalidades altamente reconhecidas e prestigiadas pelo seu trabalho no tema dos oceanos, bem como de instituições que

incluem grandes fundações mundiais dedicadas à conservação dos oceanos, outros aquários com missões semelhantes à do Oceanário de Lisboa, organizações ligadas à proteção ambiental, institutos, centros de conhecimento e departamentos de ciências do mar de universidades internacionais de referência, entre outros¹⁶.

Estas redes de apoios, bem como as parcerias que pretendem desenvolver, serão um ativo fundamental da Fundação Oceano Azul, e que apenas foi possível construir pela confiança e credibilidade suscitadas pelo presente Projeto Estratégico, pelos meios colocados à sua disposição e pelas personalidades que lhe estão já associadas.

Todo este capital institucional e humano, bem como a rede de influência em que se consubstancia, já acumulado pela Fundação Oceano Azul, antes mesmo ainda de ter existência jurídica, deverá ser ponderado na apreciação do mérito do Projeto da Proponente, o qual não se cingiu exclusivamente a uma abordagem económico-financeira no desenho da sua proposta.

A internacionalização da Fundação Oceano Azul

É intenção da Proponente, conforme já referido, que a Fundação Oceano Azul contribua decisivamente para aumentar ainda mais o prestígio internacional do Oceanário de Lisboa, conferindo-lhe uma ainda maior notoriedade e valor. Além disso, também é intenção da Proponente que a Fundação, apesar de sediada em Portugal, tenha um alcance mundial, ajudando o país a reforçar a sua posição de líder internacional nos assuntos dos oceanos.

Com vista a cumprir esses objetivos, é intenção da Proponente internacionalizar significativamente a Fundação Oceano Azul, o que tem vindo já a ser feito através da construção da rede de parceiros, acima referida nesta Proposta.

Para além dessa rede, a Fundação irá internacionalizar-se através dos colaboradores estrangeiros de renome que integrarão

16 Vide a lista e identidade destes parceiros internacionais no Anexo II desta Proposta.

os seus quadros e, no que constitui um elemento fundamental da filosofia subjacente a todo este Projeto, estará aberta a investimentos de capitais externos e credíveis, que queiram contribuir para ampliar o acervo patrimonial que a Fundação irá colocar ao serviço da sua missão. Nesse sentido foram já realizados alguns contactos pela Proponente, sendo que a criação de uma fundação com estas características, e a sua associação a um espaço emblemático como o Oceanário de Lisboa criam todas as condições para atrair ao projeto instituidores internacionais prestigiados.

Isto dito, a Proponente declara o seu firme compromisso de que o Projeto Estratégico aqui enunciado e, nomeadamente, o seu alinhamento com a missão de serviço público e a atividade do Oceanário não será alterado ou desvirtuado pela entrada de instituidores internacionais na Fundação Oceano Azul.

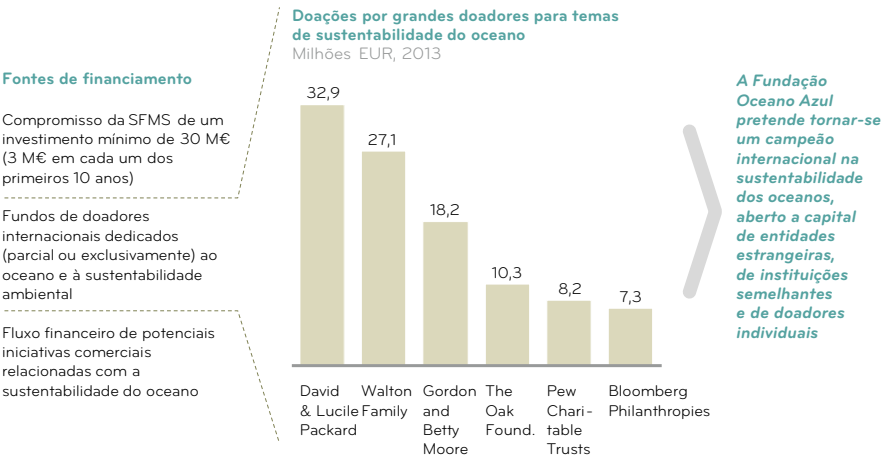
Escala, alcance e massa crítica financeira

Com o presente Projeto Estratégico a Proponente compromete-se a contribuir para a Fundação Oceano Azul com uma dotação de 40 milhões de euros durante dez anos, aos quais se irá adicionar o investimento de capital a realizar por outras dotações, nos termos anunciados nos parágrafos precedentes, oriundas de outros instituidores.

Com um orçamento anual superior a 5 milhões euros, que é o orçamento ambicionado para a Fundação Oceano Azul, esta tornar-se-á, em termos de volume financeiro, não só a terceira maior fundação nacional, mas conseguirá igualmente guindar-se a uma posição de destaque entre as maiores fundações mundiais que se dedicam à causa da sustentabilidade do oceano.

QUADRO 10

A aspiração é que, em ano cruzeiro, a Fundação Oceano Azul disponha de um orçamento anual superior a 5 milhões de euros



FONTE: Website e relatórios financeiros das fundações

Fundraising

Finalmente, importa deixar bem explícita a vontade da Fundação Oceano Azul obter financiamento público e privado de origem filantrópica, à imagem do que fazem as demais fundações mundiais que operam na área da conservação do oceano.

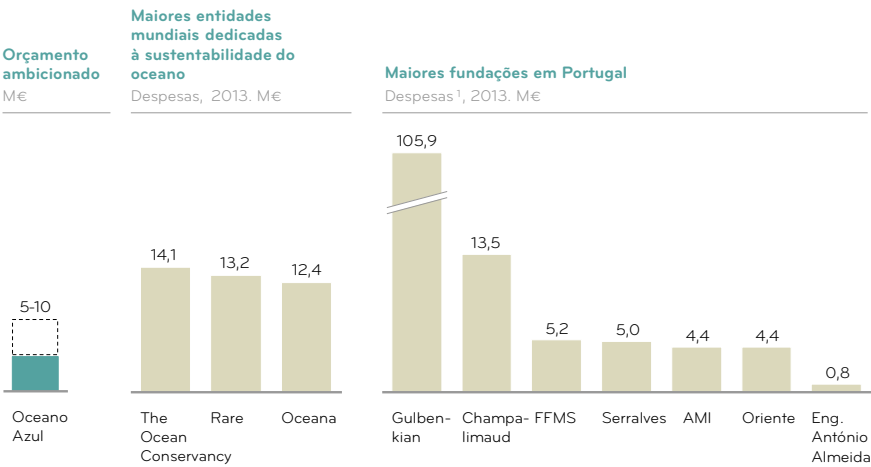
A candidatura e recurso a verbas do Programa Horizonte 2020 será também uma prioridade da Fundação, bem como o recurso a outros fundos europeus que exijam uma participação privada, algo que está perfeitamente ao alcance da Fundação prestar. No segmento do financiamento privado, a Fundação irá recorrer a serviços especializados (*fundraisers* internacionais), canalizando os fundos obtidos para a maximização do seu raio de ação, e aproveitando as parcerias dos seus programas também para obter esse financiamento.

Ou seja, com uma estrutura de financiamento híbrida, combinando a sua dotação financeira e o recurso a *fundraising*, a Fundação tem capacidade para vir a ser uma instituição de indiscutível relevância à escala mundial no domínio dos oceanos.

Trata-se de uma oportunidade única para Portugal, que não deverá ser desperdiçada.

QUADRO 11

Com este orçamento, a Fundação será um parceiro de relevo a nível mundial, bem como uma das maiores fundações nacionais



1 Não inclui imparidades, provisões e rubricas classificadas como "outros". Exclui o valor de vendas serviços fornecidos
FONTE: Website e relatórios financeiros das fundações

4.5. Conclusão

Com vista a ampliar o alcance do seu *Programa de Cidadania*, a Proponente decidiu contribuir de forma significativa para o desenvolvimento da causa do mar em Portugal.

Essa contribuição consiste na criação de uma fundação exclusivamente dedicada aos assuntos do mar. Esta decisão é por demais oportuna: Portugal encontra-se num ponto de viragem na sua ligação ao mar, mas ainda não completou este processo, pelo que um forte impulso, como é a proposta de investimento a longo prazo da Proponente, será, sem dúvida, um fator determinante.

Com efeito, a criação da Fundação Oceano Azul, com sede em Portugal, mas com a ambição e a capacidade de se tornar

um líder mundial nos domínios da conservação e capacitação, pode ser o catalisador que falta ao país para operar uma mudança fundamental na sua relação com o mar.

Para além da importância do impulso propriamente dito, que pode ser dado com a criação da Fundação, o facto de um importante grupo económico nacional entrar no tema do mar é, em Portugal, um fator inovador, mesmo disruptor, e que pode gerar um impacto muito positivo. É que, ao contrário de outros países marítimos europeus, Portugal não conta atualmente, nem contou nas últimas décadas, com a atenção e o investimento de praticamente nenhum grande grupo económico/financeiro no domínio do mar, muito menos de uma instituição sem fins lucrativos dedicada à área da sustentabilidade ambiental.

Visto por este prisma, a forte aposta da Proponente na conservação e uso sustentável do mar, consubstanciada na presente Proposta é, por si só, um facto singular no país e, acredita-se, uma oportunidade única para Portugal.

5. A visão da Proponente para o Oceanário de Lisboa

5.1. Como vê a Proponente o Oceanário de Lisboa?

O Oceanário de Lisboa é reconhecido como sendo um aquário público de excelência a nível mundial. Na verdade, esse equipamento, que foi planeado como um dos ex-líbris da última exposição mundial do século XX, a EXPO 98, dedicada aos oceanos e ao futuro, ultrapassou, pela constância da sua qualidade e pelo seu prestígio, o que seria de esperar ao tempo da sua construção. A prova disso mesmo é a ainda recente nomeação do Oceanário como segundo melhor aquário do mundo, pelo sítio da *internet* *Tripadvisor*, que ostenta um índice de satisfação dos clientes de aquários públicos.

São muitas as razões que concorrem para a proeminência mundial do Oceanário de Lisboa, a começar pelo seu edifício e

pelo projeto arquitetónico, da autoria de um dos melhores arquitetos de aquários do mundo, Peter Chermayeff. A variedade das espécies que alberga, nomeadamente as que ocupam o seu tanque central, a sua experiência acumulada, os programas educativos que o Oceanário desenvolve, tudo contribui para o mérito internacional que lhe é amplamente reconhecido.

Para o sucesso que se repete ano após ano, e que reforça a imagem e reputação do Oceanário, tem sido determinante a existência de uma equipa e de uma liderança que demonstram não apenas competência e rigor nas funções que desempenham, mas que são genuinamente dedicadas à causa da excelência do Oceanário de Lisboa.

É a trilogia espaço físico/equipamento; recursos humanos; e princípios e práticas de atuação que faz o Oceanário de Lisboa ser o que é.

Assim, o objetivo primordial da gestão/exploração do Oceanário de Lisboa no futuro não pode deixar de ser manter e reforçar a reputação de excelência internacional do aquário, nada alterando que a possa vir a pôr em causa, mas antes reforçando as atuais áreas de atuação.

Neste quadro, o respeito pelos atuais princípios de operação do aquário, incluindo o cuidado com o bem-estar com que as suas espécies residentes são tratadas; a preocupação de informar com rigor e educar os visitantes e, assim, através de ações pedagógicas, contribuir para a conservação do oceano; e até mesmo a dignidade sóbria da imagem da instituição deverão nortear a conduta do futuro gestor/explorador do Oceanário de Lisboa, sendo isso, aliás, o que, na opinião da Proponente, é imposto pelos termos de referência do presente Concurso, e que esta pretende cumprir integralmente.

5.2. A Visão da Proponente para o Oceanário

«Muito mais do que um aquário!»

Consolidado que está o prestígio do Oceanário de Lisboa na cena mundial dos aquários públicos, bem como o seu papel de

prestar entretenimento responsável para os quase um milhão de visitantes (que incluem os residentes e os turistas que visitam Lisboa), reconhece-se que o Oceanário, pelo que representa, tem um inequívoco potencial para fazer muito mais, incluindo: (i) gerar e difundir educação e literacia sobre o mar a uma escala nunca produzida em Portugal; (ii) promover a causa da conservação e salvaguarda dos oceanos¹⁷; (iii) gerar concertação estratégica em torno da harmonia entre os valores ambientais e económicos do mar; (iv) promover a articulação do conhecimento científico e tecnológico do mar com as políticas públicas de sustentabilidade ambiental; (v) e, de um modo mais geral, mas não menos importante, contribuir ativamente para renovar a ligação de Portugal ao mar, hoje de novo um objetivo nacional, que é consensual à generalidade dos partidos e decisores políticos.

Daquí resulta que o Oceanário é muito mais do que simplesmente um equipamento de entretenimento público. É também um ativo estratégico da causa internacional da conservação e salvaguarda dos oceanos, tem um papel central numa linha de ação conducente a associar Portugal ao mar e é, igualmente, um símbolo prestigiante de Lisboa e do país. O modelo a desenvolver para a gestão do Oceanário deve permitir alcançar estes objetivos, através da mobilização dos recursos financeiros e humanos adequados à sua prossecução.

A Fundação Oceano Azul, está assim idealmente posicionada para garantir os meios humanos e financeiros necessários, bem como a manutenção da equipa de gestão que atualmente gere o Oceanário de Lisboa, reunindo condições ímpares para fazer do Oceanário de Lisboa... muito mais do que um mero aquário!

17 O Oceanário de Lisboa desenvolve atualmente alguma atividade nesta área, sendo no entanto residual quando comparada com a totalidade da sua intervenção. Nesta área – da conservação do oceano – uma nova instituição encarregue da gestão do Oceanário deve aumentar a atividade do Oceanário de Lisboa, tornando-o a instituição de referência nacional na conservação dos oceanos, com peso e relevância internacional. Este é um dos propósitos da Fundação Oceano Azul.

QUADRO 12

O Oceanário de Lisboa é hoje um verdadeiro prestador de serviço público assente em três pilares fundamentais de ação

Aquário público	Educação e literacia	Conservação
		
Complexo de <i>habitats</i> marinhos dedicados à exposição bem como à promoção da conservação do oceano Reconhecimento nacional e internacional Técnicas expositivas inovadoras Investimento em equipamentos modernos e recursos humanos qualificados Primeiro aquário público da Europa a obter as Certificações de Qualidade ISO 9001, 14001 e EMAS	700.000+ participantes no Programa de Educação 40 programas diferentes para todas as idades, desde bebés à terceira idade 110 concelhos visitados pelo projeto de educação ambiental em movimento "Vaivém Oceanário" Temas diversificados, como biologia, ciência, biodiversidade, literatura, matemática, economia, entre outros	Mais de 15 programas de conservação e campanhas de sensibilização de relevo apoiados pelo Oceanário nos últimos anos Partilha com a comunidade científica de conhecimento de vanguarda na manutenção de animais em cativeiro Colaboração com universidades na realização de estudos e atividades de investigação e desenvolvimento no domínio da Biologia Marinha e das Ciências do Mar

5.3. A força do precedente, ou o paradigma do sucesso

Com o sentido de realçar o alinhamento e a harmonia que naturalmente se estabelecerá entre o Oceanário de Lisboa e a Fundação Oceano Azul, importa referir que a sua conjugação é precedida, há décadas, pela realidade do mais reputado aquário no mundo – o aquário de Monterey Bay – e da Fundação Packard, enquanto sua fundadora.

Pretende-se, pois, replicar em Portugal, e através da Fundação Oceano Azul, este modelo altamente bem-sucedido, tomando partido da desejável ligação entre esta Fundação e aquelas instituições referidas para contribuir decididamente para a temática de sustentabilidade dos oceanos no panorama global.

QUADRO 13

Esta abordagem combinada fundação – aquário tem sido uma das razões do sucesso de um dos melhores aquários do mundo

O Monterey Bay Aquarium é considerado o melhor aquário do mundo em satisfação dos visitantes



Missão	O Monterey Bay Aquarium é uma fundação sem fins lucrativos cuja missão é inspirar a conservação dos oceanos
Alcance	Este aquário atrai perto de 2 milhões de visitante por ano , com mais de 50 milhões de visitas desde a sua fundação em 1984
Investimento	\$18 milhões (23% da sua despesa total) dedicados a educação, conservação e investigação
Impacto	Mais de 80 mil estudantes e professores visitam o Aquário isentos de custos anualmente Programas dedicados ao estudo e cuidado de lontras marinhas , que salvam dezenas de lontras todos os anos Esforços para transformar a legislação do oceano tiveram resultados práticos como proibições ao comércio de barbatanas de tubarão e a criação de áreas marinhas protegidas

FONTE: Website e relatórios financeiros do Monterey Bay Aquarium

5.4. Conclusão

O Oceanário de Lisboa, além do seu papel operacional, com o qual contribui para informar, educar e entreter, e para reforçar aos olhos de estrangeiros e nacionais a marca da ligação de Portugal ao mar, também detém um importante papel simbólico. Com efeito, com o Oceanário de Lisboa, Portugal começou a conseguir interpretar a sua ligação ao mar, não já na perspetiva da história marítima do seu passado, mas antes na perspetiva da preservação da biodiversidade marinha, da importância do oceano para o nosso futuro, e do rigor do conhecimento científico necessário para garantir a conservação do oceano e a sustentabilidade dos usos que aí se desenvolvem.

Nesse contexto, com o Oceanário de Lisboa como que se iniciou uma nova relação de Portugal com o mar, tendo as pedras dos monumentos que homenageiam o passado marítimo do país sido substituídas pela multiplicidade das cores da fauna e da flora

marinhas do Oceanário. Nesse sentido, pode-se mesmo dizer que o Oceanário é, no século XXI em Portugal, o que a Torre de Belém foi nos séculos anteriores, isto é, tornou-se um símbolo nacional recipiente dos valores e princípios que norteiam a relação que Portugal ambiciona estabelecer com o oceano.

Por tudo isso, pelo seu valor operacional e simbólico, o Oceanário constitui efetivamente uma ferramenta essencial da Estratégia Nacional para o Mar¹⁸. Enquanto tal, torna-se num ativo estratégico do país, e está muito longe de se confinar a um equipamento de entretenimento público.

É a esta luz, e na medida precisa do alcance desta visão do Oceanário, que a Proponente se candidata a adquirir a empresa Oceanário de Lisboa S.A., concessionária do Oceanário, e a geri-la por intermédio de uma fundação sem fins lucrativos, a qual visa não apenas assegurar a realização daquela visão, mas também potenciar o Oceanário como uma entidade líder internacional da sustentabilidade do oceano.

6. Enquadramento da atividade do Oceanário na estratégia e atividade da Proponente; sinergias e vantagens mútuas

6.1. Contextualização

Conforme foi referido acima, após explicitar a sua visão e posicionamento face (i) ao tema mais abrangente do oceano; (ii) à ligação de Portugal ao mar; (iii) à Fundação Oceano Azul; (iv) e ao papel do Oceanário, cabe agora à Proponente explicar como é que a atividade do Oceanário de Lisboa se enquadra na sua estratégia, indicando linhas transversais a uma e outra, identificando o alinhamento das respetivas missões, bem como salientando as sinergias que aquele alinhamento pode gerar.

¹⁸ Conforme, aliás, é expressamente reconhecido pelo Governo no Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 de março.

Para tal, na sequência do Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 de março, que enquadra a atividade do Oceanário de Lisboa, e através do qual se declara a utilidade pública do Oceanário, conferindo o carácter de serviço público à sua atividade, o Governo decreta¹⁹ que os pilares desse serviço são: (i) a educação (ii) a conservação do oceano; (iii) a gestão de um aquário público. Nesse diploma o Governo declarou também expressamente a importância de não se desvirtuar a missão de serviço público do Oceanário, considerando esse equipamento um instrumento da atual Estratégia Nacional do Mar. O Governo entendeu igualmente outorgar a concessão do serviço público do Oceanário de Lisboa à empresa Oceanário de Lisboa, S.A. E alienar a uma entidade privada, em concurso de interessados, a totalidade das ações dessa empresa.

Essa decisão levou a Proponente a decidir avançar com a instituição da Fundação Oceano Azul, que estava até aqui ainda em processo de discussão, e a candidatar-se à aquisição das ações da Oceanário de Lisboa S.A., possibilitando assim a sua conjugação e a criação de importantes sinergias entre ambas as instituições.

A visão do Oceanário de Lisboa como um instrumento essencial para a reaproximação de Portugal ao mar, bem como à prossecução, acima de qualquer outro fim, da sua missão de serviço público, mantendo a excelência e reputação internacional de que goza no panorama internacional, bem como possibilitando condições de estabilidade a longo prazo à sua gestão, com as garantias dadas pela equipa que nesse Oceanário tem permitido tais níveis de excelência, foram os fatores determinantes da decisão da Proponente em concorrer à aquisição da empresa Oceanário de Lisboa, S.A..

O alinhamento claro dos grandes pilares de ação da Fundação Oceano Azul com os pilares do serviço público do Oceanário de Lisboa, nomeadamente a promoção da educação e conservação do oceano, foi igualmente um fator determinante na decisão da

19 Nos termos do Decreto-Lei das Bases da Concessão do Oceanário de Lisboa.

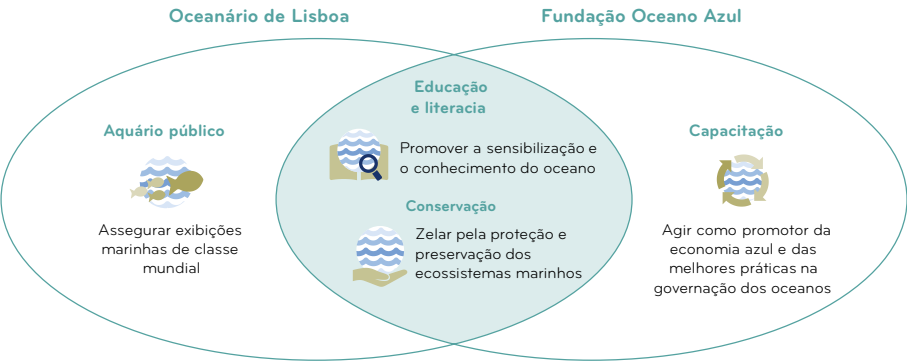
Proponente de se candidatar à concessão daquele equipamento, bem ciente das sinergias que ambas as instituições podem gerar se operarem de forma articulada.

Desta conjugação resulta ainda a disponibilização de fundos substanciais que serão afetados à maximização da missão de serviço público do Oceanário de Lisboa²⁰.

QUADRO 14

O Oceanário de Lisboa e a nova Fundação Oceano Azul partilham uma missão comum de serviço público

Pilares estratégicos de cada instituição



6.2. Um enquadramento triangular

Numa altura em que se assiste em todo o mundo à descoberta do valor do oceano, não apenas pela sua importância para o equilíbrio ambiental do planeta, mas também para o desenvolvimento sustentável de uma nova economia, a economia azul, e que em Portugal se tem vindo a reconstruir um caminho de aproximação ao mar, nomeadamente adotando-se novas e ousadas políticas públicas para o mar, um aquário público como o Oceanário de

20 Vide o Capítulo VII desta Proposta Técnica, referente ao plano de criação de uma dotação financeira para Programas de Sustentabilidade dos Oceanos nas dimensões de educação e conservação.

Lisboa, dado o seu prestígio internacional e o carácter emblemático que disfruta na Cidade de Lisboa e no país, pode ter – como repetidamente sublinhamos – um papel de enorme valor na promoção do “regresso” auspicioso de Portugal ao mar.

Uma vez que este “regresso de Portugal ao mar”, através nomeadamente da exploração económica dos seus recursos naturais, é hoje uma prioridade e um elemento de interesse nacional, tal como declarado em letra de lei pela Assembleia da República e pelo Governo, o papel do Oceanário no sentido de prosseguir esse «interesse nacional» deve ser mantido e até reforçado.

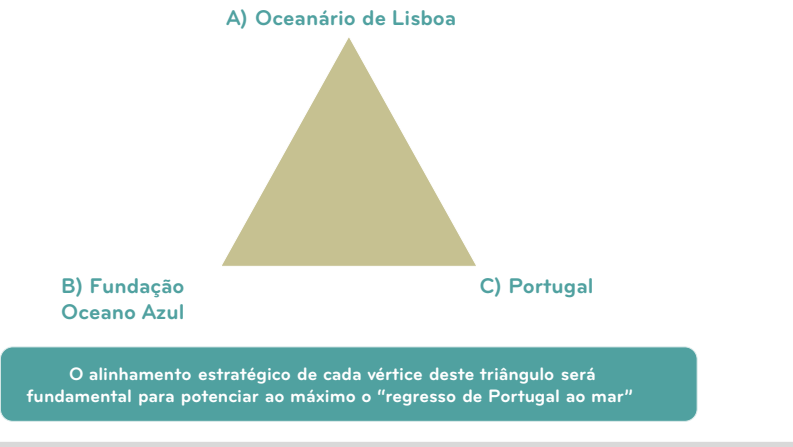
Seguindo este raciocínio, é inegável que esse papel poderá ser particularmente dinâmico se o Oceanário de Lisboa se inserir num contexto organizacional que partilhe os seus valores e a sua missão e que possa desenvolver uma atividade simbiótica com ele, como é o caso da Fundação Oceano Azul.

Resulta daqui que o «Oceanário de Lisboa», a «Fundação Oceano Azul», e o «interesse nacional» se enquadram naturalmente entre si como os três lados de um triângulo estratégico, que interessa ao país construir.

Um triângulo estratégico (A+B+C)

QUADRO 15

Esta proposta tem inerente a construção de um triângulo estratégico



- A) Um dos vértices do triângulo imaginário, que aqui se desenha, é o Oceanário de Lisboa, que não foi apenas uma instituição percursora da era de revivalismo do mar, que se vive atualmente em Portugal, mas que contribuiu com a sua marca de excelência para esse revivalismo. Neste contexto, o modelo de gestão e exploração mais adequado ao Oceanário deve ser aquele que permita não só que o Oceanário de Lisboa tire partido da envolvente nacional, mas que possa igualmente contribuir, ainda mais do que hoje, para o desenvolvimento dessa envolvente e, logo, para reforçar a ligação de Portugal e dos seus cidadãos ao mar. O resultado disso será o aumento da notoriedade do Oceanário e da sua influência na sociedade portuguesa, bem como o reforço do alinhamento dessa instituição com o interesse nacional.
- +B) A Fundação Oceano Azul, por seu lado, partilha a visão segundo a qual o reforço da ligação de Portugal ao mar constitui um desígnio nacional e, tal como o Oceanário, aspira em contribuir para a defesa desse património estratégico do país, que é o mar, através da promoção da educação,

da conservação do oceano e da promoção do seu desenvolvimento sustentável, apoiando a nova economia azul.

+C) Portugal, finalmente, começa a despertar para o facto de que um dos seus maiores ativos estratégicos reside na sua vastíssima biodiversidade marinha, nos recursos geológicos e no mar que os acolhe. O país começa, a pouco e pouco, a compreender e a interiorizar que a sociedade do conhecimento a que aspira ser passa por essa biodiversidade, pelas indústrias dos biorecursos marinhos, pela biotecnologia azul e pelo desenvolvimento da bioeconomia. À implementação de tal visão estratégica é crítico assegurar a integridade desse ativo, que é a sua rica biodiversidade marinha e para esse fim todos os apoios serão poucos.

Perante este cenário, já hoje, mas principalmente num futuro que se avizinha, o apoio que pode ser dado a Portugal pelo Oceanário de Lisboa, integrado numa organização como a Fundação Oceano Azul, pode ser fundamental.

6.3. As sinergias e as vantagens do enquadramento entre a atividade do Oceanário e a estratégia da Proponente, assente na constituição da Fundação Oceano Azul

Uma vantagem para Portugal

A primeira grande vantagem que decorre da concessão do Oceanário de Lisboa à Proponente é a criação da Fundação Oceano Azul propriamente dita, que de outra maneira dificilmente ganhará a massa crítica trazida pelas sinergias que a interligação das duas instituições permitem gerar nos domínios simbólico e operacional. Sem a existência dessa relação não haverá condições para estabelecer a Fundação nos moldes e com a ambição que aqui se descrevem.

Com efeito, a presente Proposta da Proponente, centrada na referida interligação, é uma oportunidade única de dinamizar o maior projeto de intervenção estratégica e financeira até hoje realizado entre nós na área da sustentabilidade ambiental, domínio

pouco desenvolvido em Portugal, onde há uma lacuna (ausência de organizações da sociedade civil) e, logo, onde há um espaço a preencher.

Trata-se, portanto, de uma oportunidade de criar no país uma instituição robusta da sociedade civil, exclusivamente dedicada aos assuntos do mar, numa altura em que é urgente acompanhar o discurso do mar em Portugal de ações de peso que lhe deem correspondência.

Com efeito, é importante reconhecer-se, persiste ainda numa parte da sociedade portuguesa uma visão extremamente cética, que se interroga sobre o potencial real do mar para contribuir para o desenvolvimento socioeconómico do país e, mais ainda, de que haja em Portugal a vontade e a capacidade concretas de aproveitar esse potencial.

É também por isto que a criação de uma fundação, como a Fundação Oceano Azul, alinhada com o Oceanário de Lisboa, na medida em que se traduz numa aposta consistente (com recursos e meios dedicados) é um passo importante e, acima de tudo o mais, muito oportuno no sentido de se criar um veículo estratégico concreto favorável ao aproveitamento do potencial do mar.

Uma vez dado este passo, o Estado português poderá beneficiar de um parceiro privilegiado no cumprimento deste desígnio nascente, que consiste em fazer de Portugal uma nação marítima.

Vantagens para o Oceanário de Lisboa

Num outro plano, a concessão do Oceanário de Lisboa à Proponente é uma vantagem clara para o Oceanário, pois, graças aos fundos e ao apoio da Fundação Oceano Azul, permite-lhe alavancar programas já existentes e planear muitos outros²¹ que até hoje não tiveram condições de financiamento, sendo que o compromisso assumido pela Proponente é de dotar essa Fundação de pelo menos trinta milhões de euros durante dez anos.

21 Vide o Projeto Estratégico da Proponente no Capítulo II desta Proposta.

Neste plano ainda, além da dotação propriamente dita da Fundação, haverá a libertação de toda a verba gerada pelo Oceanário de Lisboa (que não seja naturalmente utilizada a pagar a renda ao Estado e outros custos de atividade), no sentido do seu reinvestimento na missão de serviço público do Oceanário, devendo a mesma ser afetada aos três pilares definidos²². Os fundos assim canalizados, a reinvestir exclusivamente em atividades de serviço público do Oceanário estimam-se, ao longo do período da concessão em aproximadamente 110 milhões de euros.

Outra vantagem clara desta Proposta é, portanto, a possibilidade de expansão da missão do Oceanário, financiada nos termos dos dois parágrafos precedentes, a qual é colocada no centro da ação da Fundação Oceano Azul, uma instituição que aspira a tornar-se uma organização importante à escala mundial nos domínios da educação e conservação do oceano, bem como nos domínios de desenvolvimento de competências de governo do oceano, da promoção da investigação científica e da promoção de uma economia azul, amiga do ambiente.

Na realidade, esta dotação orçamental irá ocasionar uma transformação profunda na escala, na qualidade e no número das ações e programas a empreender pelo Oceanário, porquanto nunca até hoje tais fundos estiveram disponíveis. Com efeito, até hoje, a quase totalidade dos lucros da empresa Oceanário de Lisboa, S.A. foram transferidos para o seu acionista, a Parque EXPO 98, S.A.. Ao longo dos anos passados o Oceanário de Lisboa ficou sempre com montantes muito reduzidos para fazer face à sua missão de serviço público.

Por outras palavras, com a sua concessão e exploração por uma fundação sem fins lucrativos e exclusivamente dedicada à exposição, educação, conservação, ciência e cultura o Oceanário verá aprofundada a sua missão de serviço público.

22 Sendo a Fundação uma entidade sem fins lucrativos, movida apenas pela sua missão, a sua gestão da atividade do Oceanário não permite que o lucro dessa atividade seja canalizado para remuneração acionista.

A estabilidade da gestão do Oceanário é outra vantagem que lhe é assegurada pela aposta na continuação da atual equipa de gestão, mantendo-se a autonomia da gestão e a estabilidade necessárias para a instituição cumprir adequadamente a sua missão.

Outra vantagem para o Oceanário que resulta da sua concessão e exploração pela Fundação Oceano Azul reside no benefício decorrente da massa crítica gerada pelos recursos humanos altamente qualificados da Fundação e dos seus consultores, bem como do saber, renome e experiência que resultam do seu carácter internacional e da sua rede de parceiros, assente em individualidades e entidades de nível e reputação mundiais.

A exploração das sinergias intrínsecas geradas pela ação combinada do Oceanário de Lisboa com uma Fundação com as características da Fundação Oceano Azul, isto é, uma entidade sem fins lucrativos, permitir-lhe-á ainda solicitar *fundraising* a níveis elevados, incompatíveis com a prossecução do lucro e a distribuição de dividendos a acionistas, como era até hoje o caso da Oceanário de Lisboa S.A. Na dependência da sua empresa-mãe, a Parque EXPO 98, S.A.

Vantagens para a Fundação

A Fundação Oceano Azul beneficiará do poderoso veículo de comunicação que é o Oceanário de Lisboa em virtude, quer da sua forte marca internacional, quer do seu vasto número de visitantes.

Do mesmo modo que o Oceanário vai poder beneficiar da Fundação na obtenção de fundos (*fundraising*), também a Fundação, com a sua ligação ao Oceanário de Lisboa, adquire potencial na obtenção de fundos e apoios (incluindo doações e patrocínios), dado que irá beneficiar de um mais rápido processo de construção da sua reputação.

Vantagens para a cidade de Lisboa

O Oceanário é uma das mais visitadas atrações turísticas de Lisboa, ficando apenas atrás do Castelo de São Jorge. Nesse sentido, e de acordo com o plano de negócios posteriormente

descrito, é objetivo da Fundação Oceano Azul contribuir para expandir a capacidade do Oceanário, enquanto atração “âncora” da cidade de Lisboa, tendo previstas iniciativas de *marketing* e *pricing* promocionais de modo a atrair cada vez mais visitantes.

Igualmente, a introdução das mais modernas tecnologias da comunicação e da informação, dirigidas a reforçar a interação dos visitantes com os conteúdos expositivos do Oceanário e a aposta numa segunda exposição temporária irão atrair mais visitantes ao Oceanário de Lisboa.

Adicionalmente, o Oceanário não pode dissociar-se do meio físico e social em que se enquadra: o Parque das Nações. Ele foi, aliás, concebido e nasceu no âmbito de um projeto mais vasto, a EXPO 98, e esse código genético continuará a marcar a sua existência e a sua relação como aquele meio envolvente.

Simultaneamente, a crise económica e as mudanças administrativas que tiveram lugar no Parque das Nações, incluindo o término das responsabilidades da Parque EXPO 98, S.A. Na gestão e manutenção dos jardins e envolvente dessa zona, tem criado algumas dificuldades, nomeadamente nos serviços e equipamentos de manutenção existentes, o que, por sua vez, tem conduzido à visível degradação dos jardins do Parque das Nações.

Ciente disso a Proponente declara que, na sua visão, o Oceanário de Lisboa também tem um papel a desempenhar a nível local, o que inclui contribuir para a manutenção da qualidade da sua envolvente que é o Parque das Nações, e manifesta-se, desde já, pronta a dialogar com a Câmara Municipal de Lisboa e com a Junta de Freguesia do Parque das Nações, no sentido de se encontrarem formas de cooperação que levem à recuperação da envolvente urbana e paisagística do Parque das Nações, comprometendo-se para esse fim a contribuir com a alocação de uma verba considerável.

Assim, é objetivo da Proponente que o Oceanário contribua decididamente – nomeadamente através de contribuições financeiras para custear ou, se tal for adequado, através da disponibilização de recursos humanos e técnicos – para a recuperação e manutenção dos jardins e espaços circundantes ao equipamento.

Por outro lado, o investimento que se pretende realizar nos espaços circundantes e na própria infraestrutura de apoio ao Oceanário permitirá atrair cada vez mais pessoas ao Parque das Nações, possibilitando a valorização dos espaços públicos, e sendo intenção da Proponente realizar ações de animação da ampla praça pública e de toda a envolvente confinante com o Oceanário de Lisboa, incluindo a sua bacia aquática, que hoje são manifestamente pouco utilizadas²³.

Outras vantagens para Portugal

A atuação do Oceanário a uma escala que até aqui não era possível irá permitir ao país alcançar ganhos muito significativos em várias frentes:

Na importante missão de promover a educação e literacia do oceano libertam-se verbas que Portugal, de outro modo, terá de vir a canalizar através do Ministério da Educação, dirigidas à sensibilização e formação de alunos e das novas gerações, para aproximar o país do paradigma da exploração sustentável do mar.

Na conservação do oceano, libertam-se verbas que Portugal, de outro modo, poderá ter de canalizar através do Ministério do Ambiente, dirigidas à preservação e proteção das vastas áreas marinhas sob jurisdição nacional.

Na promoção do conhecimento e da investigação científica do mar, libertam-se verbas que Portugal, de outro modo, terá de vir a canalizar através do Ministério da Educação e Ciência, com vista a fazer do país um líder a nível internacional nas ciências do mar.

Na promoção de uma nova governação do mar, da sua regulação e do ordenamento do espaço marítimo libertam-se verbas que Portugal terá de vir a canalizar pelo orçamento do Estado, para criar no país um quadro legislativo e institucional conducente à exploração racional e sustentável dos seus recursos marinhos.

23 Principalmente quando comparada com as envolventes de outros grandes aquários públicos. Com vista a planear uma intervenção neste âmbito a Proponente, através dos seus consultores técnicos, especialistas em aquários (empresa Cambridge Seven) estudou o caso de outros aquários, como os aquários de Valência em Espanha e do Tennessee e Baltimore nos Estados Unidos.

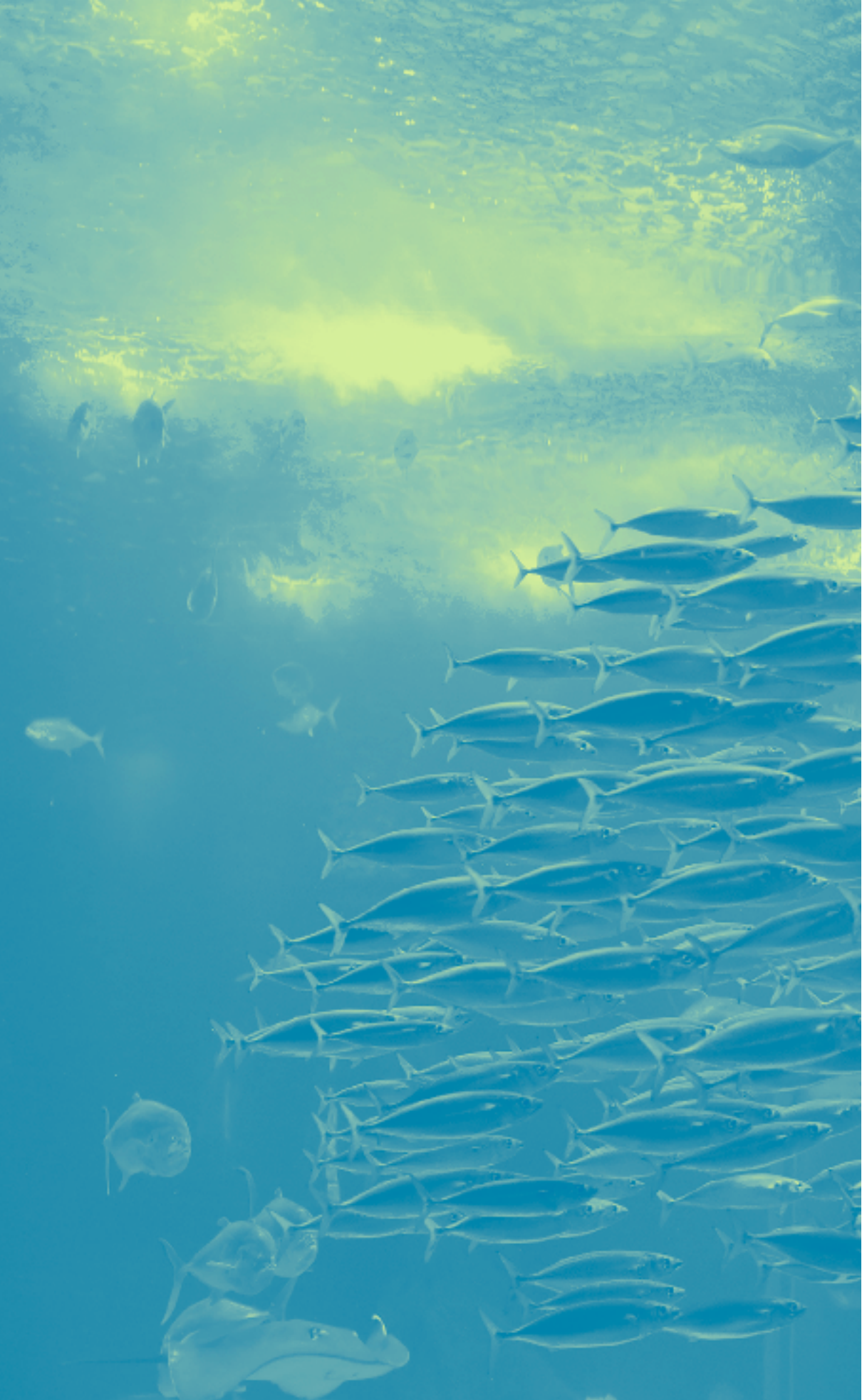
Na promoção da nova economia azul (biotecnologia marinha; pescas sustentáveis; das tecnologias *offshore* e subaquáticas), libertam-se verbas que Portugal, de outro modo, terá de vir a canalizar através de fundos públicos geridos pelo Ministério da Agricultura e do Mar e pelo Ministério da Economia, com vista a desenvolver a sua economia marítima e a posicionar-se nas áreas de vanguarda da exploração do mar.

Na realização, ou no apoio a programas internacionais, implementados em países em vias de desenvolvimento, incluindo em pequenos Estados insulares (SIDS), dirigidos à conservação do oceano, apoiar-se-á a ação, na frente diplomática e geoestratégica, de um país que deve pretender ser líder na agenda internacional dos assuntos do mar e dos oceanos.

Estas são vantagens que a Fundação Oceano Azul, em conjugação com o Oceanário de Lisboa, irá gerar e que permitem a Portugal a criação em Lisboa de um líder mundial da agenda do mar, o que é por demais relevante num século em que a corrida aos oceanos começa a ganhar contornos claros e inexoráveis.

6.4. Conclusão

A associação do Oceanário de Lisboa à Fundação Oceano Azul é, em síntese, um cenário em que o Oceanário de Lisboa poderá consolidar a excelência do presente num ambicioso projeto de futuro, essencial ao desenvolvimento do País. Este é um projeto com vantagens óbvias para o Oceanário, a Fundação a instituir e, principalmente, para o país.



II. Conformidade do projeto estratégico a apresentar com os objetivos de serviço público de exploração e administração do equipamento Oceanário de Lisboa, atinentes à estabilidade da gestão e à preservação da vocação do equipamento Oceanário de Lisboa, nos termos devidamente identificados no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 de março

No capítulo anterior demonstrou-se o alinhamento que existe entre a atividade e a estratégia da Proponente – que passa fundamentalmente pela criação da Fundação Oceano Azul – e a atividade da Oceanário de Lisboa S.A., explicando-se a visão, os valores e princípios, bem como a missão e os grandes pilares da estratégia da Proponente.

Neste capítulo, importa descer um degrau no nível de concretização e passar dos grandes pilares às atividades que a Proponente prevê desenvolver e que consubstanciam o seu Projeto Estratégico.

Só através da exposição desse Projeto Estratégico é possível responder ao requisito do Caderno de Encargos, que exige verificar a conformidade do Projeto Estratégico a apresentar, com os

objetivos de serviço público previstos no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 de março.

Deve ressaltar-se, contudo, que o Projeto Estratégico aqui referido é ainda e apenas uma base embrionária do que virá a ser verdadeiramente o "Plano Estratégico" que a Proponente, se adquirir as ações da Oceanário de Lisboa S.A., irá adotar, num prazo de 12 meses, nos termos da lei. É apenas como tal que deve ser entendido. Seria, aliás, manifestamente desrazoável pensar-se que os proponentes poderiam no curto espaço de tempo deste concurso preparar e aprovar um plano final de atividades para cinco anos. Daí haver a previsão do prazo de um ano para o fazer.

Isto dito, os pilares do Projeto Estratégico da Proponente são, como foi referido antes, os seguintes:

1. A gestão do Aquário Público;
2. A educação e literacia azul;
3. A conservação do oceano;
4. A capacitação (*capacity building*) nos domínios da governação do oceano; da investigação e das ciências do mar; e da promoção de uma economia azul, inovadora e amiga do ambiente.

Os três primeiros pilares correspondem *ipsis verbis* aos pilares que definem o serviço público do Oceanário de Lisboa, nos termos do diploma do Governo que define as Bases da Concessão. O quarto e último pilar também faz parte da missão da Fundação Oceano Azul, tal como consta do seu Documento Estratégico²⁴. Ele é, todavia, igualmente pertinente no âmbito deste capítulo e na medida em que os objetivos de serviço público do Oceanário, identificados no Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, abrangem a importância do oceanário para as ciências do mar e para a economia marítima, estando assim alinhados com este pilar.

Regressando ao Projeto Estratégico da Proponente, no âmbito de cada um dos seus quatro pilares são em seguida definidos os

24 Este Documento Estratégico faz parte integrante da presente Proposta, e pode ser consultado no Anexo III.

seus objetivos, bem como as atividades que, na sua prossecução, se pretendem desenvolver, com referência principalmente a um horizonte temporal de cinco anos.

1. Objetivos e plano de atividades da Proponente

Em concretização do seu Projeto Estratégico, a Proponente vem definir um conjunto de objetivos para prosseguir no âmbito de cada um dos pilares estratégicos anteriormente descritos. Nas páginas seguintes explicam-se esses objetivos, bem como as atividades que lhes dão cumprimento, de modo a poder-se verificar a sua conformidade com os objetivos de serviço público descritos no Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015.

QUADRO 16

Principais objetivos da Proponente no âmbito dos grandes pilares que compõem o seu Projeto Estratégico

Aquário público 	Educação e literacia 	Conservação 	Capacitação 
(a) Inspirar a ligação emocional aos oceanos (b) Navegar do Oceano Global ao vasto Mar português (c) Expor espécies e habitats em perigo (d) Ser líder mundial de boas práticas em aquariologia	(a) Contribuir para a cidadania azul (b) Apoiar um "Pordata" para o mar (c) Realizar formação avançada sobre o oceano para grupos de decisores.	(a) Preservar o capital natural do oceano e zonas costeiras (b) Incentivar Áreas Marinhas Protegidas	(a) Contribuir para uma nova governação do oceano (b) Incentivar uma nova economia azul (c) Articular as ciências do mar com as políticas públicas
Específico do Oceanário	Em conjunto com a Fundação Oceano Azul		Específico da Fundação

1.1. Objetivos e atividades no âmbito do Pilar «Gestão do Aquário Público»

No âmbito deste pilar, a Proponente propõe-se prosseguir os seguintes quatro objetivos²⁵:

- (a) Inspirar a ligação emocional aos oceanos;
- (b) Navegar do Oceano Global ao vasto Mar português;
- (c) Expor espécies e *habitats* em perigo;
- (d) Ser líder mundial de boas práticas em aquariologia.

O fim último da Proponente, com a definição destes objetivos, é adicionar à reconhecida qualidade do equipamento e do *portfolio* expositivo atual o aprofundamento da experiência vivida pelo visitante, tendo sempre por base a promoção das melhores práticas internacionais a nível do bem-estar animal, do rigor científico da informação transmitida, do apelo à ligação emocional com os seres vivos e com as temáticas expostas, e da inovação técnica em aquariologia e promoção ambiental.

Através desse aprofundamento da experiência do visitante será fortalecida a imagem do Oceanário, como uma das principais atrações turísticas de Portugal e um dos melhores aquários do mundo, que sensibiliza todos quantos o visitam, mobilizando a sociedade como um todo para a temática da proteção dos oceanos.

Com vista a cumprir este desiderato a Proponente, para além de contar com a elevada qualidade da equipa atual do Oceanário, conta igualmente com o apoio de uma equipa técnica de renome internacional, a empresa *Cambridge Seven*²⁶.

Para além disso, a Proponente conta com a colaboração de Mark Smith, que foi o primeiro diretor em funções no Oceanário

25 Estes objetivos, sendo definidos com referência à "gestão expositiva do aquário público", também irão contribuir para o cumprimento, nomeadamente, dos pilares da educação e da promoção da conservação do oceano.

26 A empresa *Cambridge Seven* foi a empresa responsável pela conceção arquitetónica e técnica da construção do Oceanário de Lisboa, tendo Peter Chemayef, o arquiteto do Oceanário de Lisboa, sido um dos colaboradores dessa empresa.

de Lisboa, e que aceitou presidir a um Conselho de Apoio Técnico (CAT), empossado para apoiar a equipa do Oceanário no cumprimento das melhores práticas de aquariologia. Do CAT farão parte, igualmente, outros reputados especialistas internacionais em aquariologia²⁷.

Finalmente, como foi referido no Capítulo I, a Proponente empenhou-se ainda a construir uma extensa rede internacional de parceiros, que inclui aquele que é considerado o melhor aquário do mundo: o Monterey Bay Aquarium²⁸.

(a) Inspirar a ligação emocional aos oceanos

O Oceanário é uma porta para a descoberta do oceano e, além de gerar conhecimento e entretenimento, contém uma inquestionável dimensão emocional, que nos leva a um mundo desconhecido, mas maravilhoso, ao mesmo tempo estranho e familiar. Um mundo onde todos podemos ter um papel fundamental a desempenhar, através da mudança dos nossos comportamentos e atitudes relativamente à sustentabilidade ambiental do mar.

Nesse sentido, a ideia subjacente a este objetivo é que não basta apenas ensinar para alcançar a mudança de comportamentos. Para consciencializar e ser eficaz na ação é necessário conseguir sensibilizar emocionalmente os destinatários da mensagem.

Assim, sem abdicar do rigor técnico-científico, a Proponente procurará reforçar a conquista não apenas da mente, mas dos "corações" dos seus visitantes para a causa do oceano. É esta ligação emocional que se procurará reforçar, com vista a uma maior consciencialização da importância da vida marinha para a sociedade e para o planeta e a importância da conservação das espécies e *habitats* do oceano.

As atividades que a Proponente se propõe desenvolver para dar cumprimento a este objetivo incluem (i) o reforço do investimento na manutenção e desenvolvimento da infraestrutura e

27 Vide a lista e CV's dos membros do Conselho de Apoio Técnico (CAT) proposto para o Oceanário de Lisboa nos Elementos Curriculares desta Proposta.

28 Vide a carta de apoio do Monterey Bay Aquarium junta a esta Proposta no Anexo II.

do equipamento do Oceanário; (ii) a criação de uma segunda exposição temporária de menor duração do que a das exposições temporárias atualmente desenvolvidas; (iii) o recurso a novas tecnologias expositivas, incluindo tecnologias da comunicação e informação²⁹; (iv) a animação da envolvente dos edifícios do Oceanário; (v) e o reforço, fora do núcleo central expositivo do Oceanário, das mensagens e dos conteúdos que um aquário pode transmitir aos seus visitantes.

(b) Navegar do Oceano Global ao vasto Mar português

Uma das mais importantes mensagens que importa transmitir sobre o oceano é que este não tem fronteiras e que todos os oceanos estão interligados, sendo na verdade um só. Esta mensagem, que é não apenas a mensagem-chave do Oceanário de Lisboa, mas é até a sua imagem de marca principal, permanecerá intocável.

No entanto, em termos expositivos, é possível e desejável complementar a mensagem central do Oceanário com temas de grande atualidade e importância para a conservação e uso sustentável do oceano, como é o tema das alterações climáticas, ou da poluição causada por plásticos, dando também destaque aos ecossistemas particularmente importantes que existem no vasto mar português.

Com efeito, a enunciação tão em voga de que Portugal é uma potência europeia em termos de riqueza da sua biodiversidade marinha contrasta com a dificuldade que os portugueses têm em compreender, conhecer ou ver esse mar português, tão rico e tão diverso. Neste contexto, o Oceanário de Lisboa³⁰ é o equipamento ideal para ajudar os portugueses a "verem" o mar português em toda a sua diversidade, através de técnicas expositivas inovadoras que permitam ao visitante viajar pelas ilhas Atlânticas, os canhões submarinos, as fontes hidrotermais, os corais de profundidade e outros ecossistemas do mar profundo, as florestas e pradarias

29 Sempre sem por em causa os requisitos e as limitações à ação expositiva prescritos no Anexo I ao Contrato de Concessão.

30 Não obstante outros aquários públicos como o Aquário Vasco da Gama também expõem espécies do mar português.

submersas, os montes submarinos, os ecossistemas costeiros e a riqueza dos principais estuários do país.

Assim, existem na geografia dos espaços do Oceanário de Lisboa, fora das suas áreas nucleares de exposição, diversas outras zonas que poderão ser adaptadas para servir este propósito. As exposições temporárias são igualmente propícias para este fim.

(c) Expor espécies e *habitats* em perigo

No mundo das associações internacionais de zoos e aquários é hoje consensual que estes devem desempenhar um papel central nos esforços de conservação e recuperação de espécies e *habitats* em perigo. O destaque dado nas exposições do Oceanário à biodiversidade marinha ameaçada será, assim, reforçado. Pretende-se criar condições para a existência, em permanência, de elementos expositivos dedicados a mostrar ao grande público algumas dessas espécies e *habitats* vulneráveis, ou em perigo.

De facto, uma forma poderosa de envolvimento cognitivo e emocional das pessoas com o mar relaciona-se com a consciencialização dos impactos das atividades humanas em espécies e *habitats* em perigo³¹.

Nesse sentido, será dada atenção especial a um conjunto de espécies e *habitats* que são alvos prioritários de medidas de conservação. Espécies como tubarões e raias, atuns, peixe-lua, cavalos-marinhos e *habitats* como as pradarias marinhas, florestas de kelp e recifes de coral serão prioritárias no programa das atividades dirigidas a implementar este objetivo. Estas “espécies-bandeira” são autênticos “embaixadores dos oceanos”, contendo já o Oceanário um conjunto significativo de espécies com estatuto de conservação da IUCN³².

31 Tais programadas serão alinhadas com os esforços a desenvolver nos pilares de educação e conservação

32 Tal como consta no documento “Oceanário de Lisboa – Estratégia para a Conservação” elaborado pelo Oceanário de Lisboa e que foi facultado aos concorrentes deste concurso.

(d) Ser líder mundial de boas práticas em aquariologia

A manutenção e reprodução em cativeiro de milhares de animais marinhos implica, como imperativo ético associado à exigência de qualidade do projeto, estar na linha da frente das boas práticas em aquariologia, nomeadamente a nível do bem-estar animal, eficiência energética, segurança e *performance*.

Assim, o Oceanário deverá reforçar a sua posição de líder mundial de boas práticas no papel que os aquários desempenham na sociedade. A rede de instituições científicas, organizações não-governamentais, universidades e especialistas que aderiu ao projeto da Proponente, em conjunto com a atual equipa do Oceanário e ainda com o apoio do novo Conselho de Apoio Técnico (CAT), acima referido, a criar sob a liderança de Mark Smith, são uma garantia real da manutenção e reforço dos critérios e acreditações de excelência que permitirão concretizar este objetivo.

A principal atividade que a Proponente se propõe desenvolver com vista a dar cumprimento a este objetivo é a criação no Oceanário de um Centro Europeu de Aquariologia³³.

N.b: A terminar, a Proponente declara que estas atividades, que visam dar cumprimento aos objetivos acima descritos, serão sempre desenvolvidas em conformidade com os requisitos e limitações prescritas no Anexo I ao Contrato de Concessão, nomeadamente quanto à excelência expositiva; à sustentabilidade económica e ambiental; ao investimento na formação dos recursos humanos; e aos níveis de satisfação do visitante. Esta declaração é válida e estende-se a todas as atividades a realizar pela Proponente no âmbito dos pilares e objetivos infra explanados.

1.2. Objetivos e atividades no âmbito do Pilar «Educação e Literacia Azul»

No âmbito deste pilar, a Proponente propõe-se prosseguir os seguintes três objetivos:

33 Vide capítulo referente ao Plano para Trabalhadores.

- (a) Contribuir para uma cidadania azul;
- (b) Apoiar um "Pordata" para o mar;
- (c) Realizar formação avançada sobre o oceano para grupos de decisores-chave.

(a) Contribuir para uma cidadania azul

Um dos grandes mitos da construção identitária nacional assenta na ideia de que Portugal é "um país de marinheiros", quando, na realidade, estudos recentes revelam que a ruralidade predominou sobre a maritimidade na sociedade portuguesa ao longo do tempo. Uma evidência desse facto é que existem hoje em Portugal quase 400 mil licenças, entre licenças de caça e cartas de caçador, não chegando a 20.000 as licenças de navegação. Portugal não dispõe, assim, de uma cultura marítima vibrante, pelo menos comparável à cultura marítima presente nas regiões costeiras de outros países europeus. Em resultado disso, e da fraca literacia sobre o oceano que existe em Portugal, este objetivo é de importância primordial.

Para além disso, não apenas em termos identitários, mas igualmente a nível do desenvolvimento humano e de uma cidadania qualificada, Portugal tem muito a beneficiar com a qualificação da sua população no tema dos oceanos, da mesma forma que os países nórdicos, por exemplo, têm beneficiado desde os anos setenta de cidadanias altamente qualificadas em matéria de proteção ambiental.

O paradigma a atingir é, pois, o de fazer de Portugal um país cujos cidadãos sejam particularmente responsáveis pela conservação e uso sustentável do oceano, refletindo-se este facto na imagem de Portugal no exterior, com todo o prestígio e credibilidade que isso trará ao país.

Dito isto, há várias atividades, medidas e mecanismos que são adequadas a alcançar o objetivo de contribuir para a criação de uma "cidadania azul", reforçando a literacia sobre o oceano em todas as camadas da população, e principalmente entre as novas gerações.

De entre todas elas destaca-se uma particularmente ambiciosa, que será a principal preocupação da Proponente:

(i) Educar a faixa etária dos 5 aos 9 anos

Nos primeiros cinco anos de atividade pretende-se, com o programa da literacia azul, atingir todas as crianças residentes em Portugal que, na faixa etária dos 5 aos 9 anos de idade, serão aproximadamente 510.000. Esta medida significa alcançar, pelo menos, 100.000 crianças por ano. Para atingir este objetivo, para além do reforço das visitas de escolas ao Oceanário, é necessário reforçar muitíssimo "as visitas do Oceanário às escolas", levando o tema do mar às crianças, o que se alcançará através da cooperação com as escolas e as autarquias locais e recorrendo-se, mas com uma escala muito maior do que atualmente, a veículos "vaivém", como os que utiliza já o Oceanário.

(ii) As Escolas Bandeira Azul

O envolvimento das escolas do país neste esforço da "cidadania azul" exige da sua parte um empenhamento genuíno, que a Proponente quer incentivar através da criação das "escolas de bandeira azul", com vista a premiar os estabelecimentos de ensino mais ativos na campanha da cidadania azul.

(iii) Um Conselho Consultivo de Crianças

Para o sucesso do programa educativo de crianças entre os cinco e os nove anos, bem como para o sucesso do objetivo mais abrangente da "cidadania azul", é intenção da Proponente envolver as crianças, não apenas como alvo privilegiado dos programas educativos, mas igualmente como arquitetas desses programas. Para esse fim será criado um Conselho Consultivo especializado, que incluirá crianças pré-adolescentes selecionadas, através de um concurso nacional para o efeito, com vista a incorporar as suas preocupações e contributos na estratégia educativa a implementar.

(iv) O Reforço dos meios e das mensagens do Oceanário

Serão também aproveitadas todas as oportunidades educativas que o Oceanário oferece para implementar um conjunto de jogos, desafios e actividades para as crianças em idade pré-escolar e do primeiro ciclo centrados principalmente, mas não exclusivamente, em espécies e *habitats* em perigo.

Do exposto decorre, igualmente, que deve ser elaborado um programa de reforço das mensagens estratégicas a transmitir, através das visitas ao Oceanário, as quais, sem desvirtuarem a abordagem atual de “imersão no mar” que se pretende manter intocada, permitam, através de espaços expositivos adequados para o efeito, transmitir a todos os visitantes mensagens simples, mas eficazes, relacionadas com as diferentes temáticas da conservação e uso sustentável do oceano.

Outras atividades relevantes

- (v) O atual programa S.O.S. Oceano, do Oceanário de Lisboa, centrado sobre consumo sustentável, será reforçado.
- (vi) Serão lançados novos programas, como, por exemplo, o programa “O Oceano Português; Proteger o nosso capital azul”, que visa incorporar na sociedade a noção de que os valores naturais são um bem essencial. Como tal, introduzir o conceito de capital natural na esfera pública é um passo muito importante para que os agentes de transformação da sociedade comecem a dar destaque a este conceito nas análises custo-benefício dos processos de tomada de decisão.
- (vii) Outro exemplo, será a campanha “Portugal livre de plásticos – Salvar o Oceano”. Assiste-se hoje a um movimento internacional de banir os sacos de plástico para utilização corrente em muitos países e regiões do globo. Portugal pode estar na linha da frente desse movimento e o oceano é o cenário ideal para alcançar com sucesso este objetivo.
- (viii) Será criado ainda o programa “Praia Limpa e Saudável” onde, em conjugação com as ações previstas no Pilar “Conservação do Oceano” será elaborado um programa transversal que cubra todas as frentes deste problema (do utilizador à indústria, passando por autarquias, escolas, institutos, capitánias, etc.).
- (ix) O objetivo da construção da cidadania azul levará ainda o Oceanário a cooperar com o Ministério da Educação e Ciência, com entidades que se debrucem sobre o tema da literacia azul a nível nacional e internacional, bem como com as Regiões Autónomas e com as autarquias locais, no sentido de inserir

o tema da conservação e uso sustentável dos oceanos nos *curricula* escolares, de forma transversal aos diferentes níveis de ensino.

(b) Apoiar uma “Pordata” para o mar

Um dos programas de maior sucesso e que mais utilidade tem trazido ao país, organizado pela FFMS, é a base de dados e de estatísticas nacionais, a Pordata. Ora, como a educação do oceano não se deve limitar apenas aos aspetos da sustentabilidade ambiental a nível do ensino básico, mas deve estender-se a todos os níveis educativos e a ambicionar alcançar níveis de conhecimento mais profundos relativamente às ciências ligadas ao mar, sejam elas ciências naturais ou sociais, um contributo que pode ser particularmente útil, como ferramenta para a cidadania azul, bem como para a qualificação dos estudos do mar a todos os níveis em Portugal, é a criação de uma Pordata para o mar.

A Pordata para o mar permitirá criar indicadores de sustentabilidade para o oceano, nas dimensões ambiental, social e económica, bem como desenvolver ferramentas para a definição e acompanhamento de políticas públicas nesta matéria, permitindo que seja usada por decisores, no sentido de aumentar a sustentabilidade dos usos do mar em Portugal, e pela sociedade em geral, promovendo a consciencialização da importância do mar para os portugueses.

(c) Realizar formação avançada sobre o oceano para grupos de decisores-chave

Finalmente, no contexto do Pilar Educação e Literacia Azul, a Proponente propõe-se levar o Oceanário, conjuntamente com a Fundação Azul, a organizar programas avançados de estudos sobre o oceano. Tais programas serão dirigidos a públicos especializados, que podem servir de agentes catalisadores na difusão de uma cultura marítima e respeito pela integridade dos oceanos. Esses públicos deverão incluir profissionais de atividades marítimas, a começar na pesca, decisores relevantes, como educadores e outros agentes académicos, quadros de organizações não-governamentais ligadas

à sustentabilidade ambiental, quadros da administração pública e ainda profissionais da comunicação social (enquanto fazedores da opinião pública), realizando-se inclusivamente seminários para representantes de meios de comunicação de referência, não apenas portugueses mas de toda a Europa.

O lançamento deste tipo de programas em áreas estratégicas beneficiará muito da rede de instituições científicas internacionais que se associaram já ao Projeto Estratégico da Proponente, e poderão levar ainda à criação de pós-graduações e ciclos de estudos avançados em temáticas prioritárias para a missão do Oceanário de Lisboa e da Fundação Oceano Azul. A organização de *workshops* e reuniões de trabalho sobre estas temáticas estratégicas será igualmente uma área a prosseguir, com a colaboração e forte presença de peritos mundiais nas diferentes matérias.

Os três objetivos enunciados para este Pilar permitem realizar em cinco anos um aumento exponencial da educação e literacia azul, quer a nível nacional, quer em parceria com instituições internacionais, agindo em países terceiros. Para além disso, devem-se apontar metas com vista a preparar uma nova geração mais conhecedora e mais próxima do oceano, bem como reforçar o conhecimento de públicos-alvo selecionados, com capacidade para, uma vez sensibilizados, contribuírem decisivamente para a difusão de uma cultura marítima mais forte e vibrante, dando atenção à necessidade de promover a conservação e o uso sustentável do oceano.

1.3. Objetivos e atividades no âmbito do Pilar

«Conservação do Oceano»

No âmbito deste pilar, a Proponente propõe-se prosseguir os seguintes dois objetivos principais:

- (a) Preservar o capital natural do oceano e das zonas costeiras;
- (b) Incentivar Áreas Marinhas Protegidas.

(a) Preservar o capital natural do oceano e das zonas costeiras

O Pilar da conservação do oceano deverá ser seguramente um dos mais importantes da ação do Oceanário, enquanto instrumento de serviço público, uma vez que, a longo prazo, dele depende em grande medida a razão de ser deste equipamento. Com efeito, a manutenção de espécies animais selvagens em cativeiro será cada vez menos aceitável pela sociedade, sem que tal prática contribua de modo relevante para a proteção e preservação dos ecossistemas e *habitats* naturais de onde provêm aqueles animais, inserindo os programas de conservação no centro da sua atividade.

Neste cenário, a Proponente tem como ambição elevar o estatuto do Oceanário de Lisboa a uma entidade de referência europeia/mundial na conservação e usos sustentáveis do oceano. Tal irá exigir que uma parte considerável dos recursos gerados pelo Oceanário e pela Fundação Oceano Azul seja alocada à prossecução deste objetivo, através do desenvolvimento de ações no âmbito específico da recuperação e conservação de *habitats* e espécies ameaçadas, ou particularmente vulneráveis.

Quanto à proteção de *habitats*, será dada prioridade ao desenvolvimento de programas destinados a atuar sobre os ecossistemas de interface terra/mar, nomeadamente sapais (em Portugal e na Europa) ou mangais e recifes de coral (em zonas tropicais). Estas áreas têm vindo a ser destruídas a uma velocidade preocupante nos últimos trinta anos, sendo urgente travar de forma drástica a sua destruição e promover a sua recuperação, dado o contributo decisivo que os bens e serviços gerados por estes ecossistemas prestam à sociedade e o seu papel ecológico central para a biodiversidade marinha e, no limite, para a própria sustentabilidade dos oceanos como um todo. Em particular, as pradarias marinhas serão alvo de ações de recuperação no terreno, dado o papel crucial que desempenham.

Neste capítulo da preservação e uso sustentável das zonas costeiras há muitas tarefas por realizar em Portugal. Assim, propõe-se que o Oceanário, em conjugação com a Fundação Oceano Azul, atue num prazo muito curto, de cerca de um ano, em duas áreas: (i) a poluição dos ecossistemas e zonas intertidais costeiras do

país por hidrocarbonetos e detergentes resultantes da lavagem de tanques de navios, atividade que continua a ser largamente realizada de forma impune nas águas costeiras do território continental; (ii) a realização de um programa para a limpeza da poluição por plásticos e outros lixos das praias e costas portuguesas, que deverá ser estabelecido em parceria com autarquias e com diversos parceiros locais, organizações não-governamentais, universidades, etc., que já hoje procuram organizar e articular esforços para fazer face a este flagelo.

Outras situações relativas à orla costeira, estuários e rios e aos usos sustentáveis do oceano, que devem merecer atenção no âmbito deste objetivo são: (i) uma atuação relativa à poluição industrial; (ii) ações de conservação a realizar com vista a proteger a biodiversidade e chamar a atenção para o riquíssimo capital natural que essa biodiversidade constitui; (iii) promoção de práticas de pesca sustentável, através de parcerias com as associações de pescadores e agentes económicos locais e incentivos de boas práticas (e.g. eliminação do arrasto e das redes derivantes; redução das pescas acessórias, etc.).

No que respeita à proteção de espécies, a Proponente entende que o Oceanário de Lisboa pode constituir-se como centro de recuperação de espécies marinhas em perigo ou particularmente vulneráveis, através de uma rede de parcerias a estabelecer para o efeito. Um exemplo de espécies prioritárias que poderão ser alvo desta medida são os cavalos-marinhos da Ria Formosa no Algarve, relativamente às quais estimativas recentes apontam para um declínio acentuado das populações. A promoção do estudo e recuperação de outras espécies emblemáticas (como, por exemplo, tubarões, tartarugas, aves marinhas, raias, atuns e mantas) será também alvo deste programa.

(b) Incentivar Áreas Marinhas Protegidas

Este objetivo implica desenvolver atividades de promoção e incentivo à criação e gestão eficaz de áreas marinhas protegidas. Atualmente estas áreas são entendidas como essenciais à manutenção da sustentabilidade do meio marinho, ao permitir a recuperação

de ecossistemas, *habitats* e espécies, com efeitos positivos muitas vezes para além do que seria expectável³⁴.

O trabalho a desenvolver exige o apoio a estudos dedicados a esta temática, incluindo investigações científicas sobre a capacidade de recuperação que tais áreas oferecem, nomeadamente na recuperação de biomassa, mas também estudos económicos e sociais sobre os custos e benefícios das áreas marinhas protegidas nas atividades económicas que dependem de oceanos sustentáveis, *maxime* as pescas. Exige ainda a análise da coerência e eficácia dos instrumentos legais e regulamentares e o apoio a ações concretas para a implementação dessas áreas.

É assim uma prioridade para a Proponente que, durante os primeiros cinco anos do projeto; i) se estabeleçam as parcerias necessárias para lançar um plano efetivo de implementação de uma rede ecologicamente coerente e eficaz de áreas marinhas protegidas nas zonas costeiras, de alto mar, de oceano profundo e na zona de extensão da plataforma continental; ii) a Fundação Oceano Azul e o Oceanário de Lisboa se constituam nesta temática como parceiros relevantes no contexto internacional, tirando partido da sua rede de parcerias já estabelecida.

1.4. Objetivos e atividades no âmbito do Pilar «Capacitação»

No âmbito deste pilar, a Proponente propõe-se prosseguir os seguintes três objetivos:

- (a) Contribuir para uma nova governação do oceano;
- (b) Incentivar uma nova economia azul;
- (c) Articular as ciências do mar com as políticas públicas.

(a) Contribuir para uma nova governação do oceano

Este objetivo está identificado como sendo uma das ferramentas mais necessárias para se caminhar no sentido da sustentabilidade dos usos do oceano.

34 Fonte: <http://www.piscoweb.org/>

Com vista a prosseguir-lo a Proponente pretende criar um *think tank* sobre Governação e Regulação do Oceano, não apenas dirigido à reflexão e produção de *policy papers*, mas também focado na capacitação de diferentes agentes com intervenção nos oceanos.

Portugal está particularmente avançado na legislação do ordenamento do espaço marítimo, mas a novidade e complexidade desta nova ferramenta de decisão, bem como a falta de recursos humanos com formação e experiência na matéria, recomendam o apoio da ação de uma Fundação com as características e as ambições da Oceano Azul. Assim, um *think tank* como este pode ser um fator qualitativo extremamente útil e benéfico para Portugal. Através deste mecanismo será estabelecida uma rede internacional de peritos, organizados em conselhos estratégicos de especialistas, o que vai permitir realizar reuniões de trabalho regulares e produzir documentos sobre os diferentes desafios da governação dos oceanos.

A capacidade de influência e liderança política na agenda do oceano são críticas neste domínio da governação. Por essa razão, a Proponente, dados os seus recursos organizacionais, humanos e financeiros, tem inquestionável capacidade para exercer tal influência a nível europeu e até global³⁵, podendo desempenhar no âmbito da agenda dos assuntos do mar um papel muito relevante para a prossecução dos interesses nacionais a nível mundial.

Nesse sentido, pretende-se marcar presença ativa e regular nos *fora* internacionais dos oceanos.

Ainda neste domínio, a Proponente propõe-se apoiar a realização da Semana Azul em Portugal, contribuindo para o sucesso desse evento, com a organização de um encontro internacional realizado ao mais alto nível. Com este evento a Fundação ambiciona assumir um papel de agregador de outras fundações e

35 A capacidade de influência e as parcerias internacionais com que a Fundação Oceano Azul conta estão bem patentes na lista de apoios e intenções de parceria que a Proponente reuniu e que foram juntos a esta Proposta no Anexo II.

entidades internacionais, com intervenção e agendas ativas nos oceanos, articulando recursos e programas associados à agenda da conservação do oceano.

(b) Incentivar uma nova economia azul

Com o objetivo de contribuir para alcançar o novo paradigma do uso sustentável do oceano, onde a exploração económica do mar deve andar de mãos dadas com a proteção do meio marinho, torna-se essencial apostar numa nova economia azul, inovadora e amiga do ambiente.

Para Portugal, um país que tem uma economia do mar de reduzida expressão no PIB nacional, quando comparada com a média europeia, mas que conta com importantes vantagens competitivas na dimensão e centralidade da sua geografia marítima, bem como na biofísica do mar português, este objetivo começa a ganhar na agenda política foros de prioridade nacional.

Também por isso a prossecução deste objetivo e o desenho de programas que o implementem é de indiscutível utilidade pública para o país.

Assim, no sentido de contribuir para o interesse público de promover uma nova economia azul e fazer dela uma plataforma produtiva do país, que gere crescimento económico e postos de trabalho, sem pôr em causa a conservação do oceano, a Proponente propõe-se criar um programa que apoie a seleção dos setores verdadeiramente relevantes da economia azul, bem como incentivar a adoção de políticas industriais para esses setores, que os potenciem como domínios económicos inovadores, ligados ao mar e respeitadores do ambiente marinho.

O cumprimento deste objetivo de incentivar a economia azul deve ainda ir mais além, promovendo a criação dos instrumentos necessários a fazer crescer os setores selecionados. Tais instrumentos podem incluir a criação ou apoio à criação de incubadoras de empresas, a criação ou o apoio à criação de redes/*networks* dos agentes do setor, que se estendam ao longo de toda a cadeia de valor respetiva, uma vez que a organização coletiva inteligente dos agentes dos setores da economia azul será determinante para

que se possam preencher lacunas basilares em Portugal, como a falta de conhecimentos dos mercados externos (*market intelligence*), que afeta a capacidade de internacionalização dessas áreas de atividade, a capacidade de fazer marcas e de criar valor a partir de direitos de propriedade intelectual, ou a capacidade de as empresas cooperarem estreitamente com vista a adquirirem dimensão e escala³⁶.

Finalmente, uma ação de grande relevo, considerada promover pela Proponente, é apoiar um sistema de certificação de qualidade de atividades económicas ligadas ao mar que, por valorizarem a conservação do oceano, possam, através dessa certificação, ser qualificadas como prioritárias entre os sectores da economia do mar.

(c) Articular a investigação e o conhecimento científico do mar com as políticas públicas

Promoção do desenvolvimento científico para a conservação do oceano, bem como para a sua governação responsável e ainda para o sucesso de uma economia azul inovadora é de óbvia compreensão, devendo por isso ser um objetivo do Projeto Estratégico da Proponente.

Uma ação central será a de gerar concertação estratégica no desenvolvimento da investigação e das ciências do mar, procurando articular esse desenvolvimento com as políticas públicas do mar e, logo, com os desafios sociais que o mar coloca. Deste modo, pretende evitar na esfera do sistema científico de investigação do mar nacional uma dispersão excessiva de recursos humanos, financeiros e de infraestruturas, assim contribuindo para fazer a diferença em áreas-chave ao desenvolvimento sustentável das nossas sociedades e do oceano como um todo.

Com vista a dar cumprimento a este objetivo a Proponente irá apoiar a elaboração de uma estratégia nacional para a investigação

36 A criação da rede BLUEBIO ALLIANCE para o setor da biotecnologia do mar pode constituir um exemplo a replicar noutros setores que se desejam inovadores e a Proponente, através da sua Fundação Oceano Azul, poderá dar um apoio substancial à criação de tais redes.

científica do mar, que promova aquela articulação com as políticas públicas e os desafios sociais, nomeadamente definindo grandes domínios científicos ligados ao mar, como o ambiente, a conservação da natureza, as alterações climáticas, o mar profundo nas suas variantes biológica, geológica e oceanográfica, os recursos biológicos, ou a prospeção e exploração da plataforma continental, que é um desafio formidável e inter-geracional com que Portugal se confronta.

Tal estratégia deve ser complementada com o incentivo à realização em Portugal de cursos académicos inter-universitários e interdisciplinares, que reúnam os melhores professores e alunos dos domínios científicos acima indicados.

2. Verificação da conformidade do Projeto Estratégico da Proponente com o Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015

Como demonstrado na secção anterior, o Projeto Estratégico da Proponente pretende potenciar em todas as suas vertentes a missão de serviço público que é inerente à exploração e administração do equipamento Oceanário de Lisboa, mantendo o estatuto de referência deste equipamento a nível nacional e internacional.

A Proponente estabelece assim um compromisso de acautelar os dois objetivos essenciais da concessão em toda a sua duração, de acordo com os termos devidamente identificados no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, de 26 março, ou seja, de acautelar (1) a preservação da estabilidade da gestão e (2) a preservação da vocação do equipamento Oceanário de Lisboa.

Aliás, o desejo de assegurar a estabilidade de um equipamento tão estratégico na ligação de Portugal ao mar esteve, na verdade, na origem desta Proposta, e é um dos seus princípios basilares.

De seguida, descreve-se em concreto como é que a Proponente conforma a sua estratégia e ação a esses objetivos.

2.1. Estabilidade da gestão do Oceanário de Lisboa

O Oceanário de Lisboa estabeleceu ao longo dos anos uma reputação de excelência, fruto da sua qualidade expositiva, dos seus equipamentos modernos e dos esforços desenvolvidos pelos seus recursos humanos qualificados. A excelência da sua atividade tem-se refletido nos prémios que têm sido atribuídos ao Oceanário, nas certificações de qualidade que tem obtido e nas posições de destaque que tem exercido nas mais importantes associações do setor. Os resultados destes esforços merecem ainda mais destaque, dado que se trata de uma organização com um número limitado de recursos humanos face aos aquários com que se compara.

Ser capaz de prestar uma elevada qualidade de serviço, num cenário de limitados recursos económicos e humanos é indicativo da capacidade da atual equipa de gestão do Oceanário de Lisboa. A Fundação Oceano Azul entende que essa capacidade será fundamental para a manutenção do Oceanário de Lisboa como um aquário de referência e pretende, como tal, continuar a contar com esta equipa de provas dadas.

Mais a mais, a manutenção da equipa de gestão será acompanhada de uma garantia de estabilidade dessa gestão, que será fundamental para garantir que o desempenho futuro do Oceanário reflete a sua história de sucesso. E não apenas num cenário de transição, mas de aposta continuada e para o futuro.

Não obstante, a referida estabilidade, que se pretende manter na gestão e exploração do Oceanário, com esta Proposta propõe-se também criar um Conselho de Apoio Técnico (CAT), cujo propósito será assegurar que o Oceanário de Lisboa beneficia de um aconselhamento rigoroso e atualizado relativamente a todos os aspetos que se prendam com a ciência e tecnologia de aquários.

O apoio deste CAT ao Oceanário será baseado num conjunto de princípios e atividades com que o CAT se comprometerá. Para começar, estará disponível para ajudar o Oceanário a resolver qualquer situação técnica que possa ocorrer. Além disso, reunirá

presencialmente pelo menos duas vezes por ano, com o objetivo de debater os desafios que a equipa técnica do Oceanário de Lisboa enfrente, de propor tecnologias novas e emergentes, que possam ser relevantes para a sua atividade e de discutir os resultados da investigação realizada pelo Oceanário, ou em nome deste. Estas reuniões terão ainda como resultado a realização de uma auditoria técnica aos equipamentos do Oceanário uma vez por ano e a produção de um relatório sobre o estado do Oceanário e das atividades aí conduzidas e com recomendações para o ano seguinte.

A importância do apoio do CAT reflete-se no leque alargado de temas em que poderá apoiar a gestão do aquário, ajudando a garantir que:

- se manterão práticas de cuidado animal éticas e consistentes com padrões internacionais;
- continuarão a ser respeitados os protocolos de aquisição de animais, e serão consistentes com as mais recentes e mais seguras técnicas de coleção e transporte animal;
- as técnicas de quarentena e armazenamento permitirão receber, tratar e cuidar adequadamente de cada espécime, minimizando a morbilidade e mortalidade dos animais;
- as técnicas de filtração utilizadas otimizarão a qualidade de vida dos espécimes e a experiência do visitante;
- será seguida uma política rigorosa de contratação e formação;
- serão estabelecidos programas de investigação nos domínios do cuidado animal, da reprodução em cativeiro e no apoio a atividades de conservação externas ao Oceanário;
- será reduzida ao mínimo a pegada ecológica do Oceanário através do uso técnicas de eficiência energética sempre e onde for possível;
- será mantido um contato contínuo com outros especialistas internacionais do setor.

O compromisso da Proponente de apostar na atual equipa de gestão do Oceanário e de inclusivamente a apoiar com o conhecimento de especialistas internacionais altamente qualificados,

com vista a prosseguir os objetivos essenciais do seu pilar de gestão do aquário público, garante a manutenção a longo prazo da estabilidade da gestão do Oceanário de Lisboa.

2.2. Preservação da vocação do equipamento Oceanário de Lisboa

Na tabela seguinte é verificada a conformidade dos objetivos da estratégia da Proponente, explicados detalhadamente na secção 1 deste Capítulo II, com os elementos de serviço público atinentes no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, no que concerne à vocação do equipamento.

QUADRO 17

Conformidade do Projeto Estratégico com os objetivos preservação da vocação do Oceanário

Objetivos legais (alíneas do DL)	Pilar estratégico correspondente	Atividades a desenvolver
i. A prossecução da missão de promoção do conhecimento do Oceano	 Educação e Literacia	> Promover a cidadania azul, lançando atividades na: • Educação da faixa etária dos 5 a 9 anos de idade • Lançamento de Escolas de Bandeira Azul • Criação de um Conselho Educativo de Crianças • Reforço dos meios e mensagens do Oceanário • Outras atividades de educação e sensibilização ambiental do oceano – vide alíneas v) a ix) do ponto 1.2 do Capítulo II da Proposta Técnica > Apoiar o lançamento de uma “Pordata para o mar” > Realizar formação avançada de grupos de decisores-chave > Inspirar a ligação emocional aos oceanos > Navegar do oceano global ao mar português > Expor espécies e habitats em perigo
	 Aquário público	
ii. A manutenção e o reforço do estatuto e do ativo reputacional do Oceanário de Lisboa	 Aquário público	> Criar um Conselho de Apoio Técnico com especialistas em aquariologia > Maior investimento na infraestrutura do Oceanário > Maior investimento na atração de visitantes > Lançar novas exposições temporárias > Implementar novas tecnologias e métodos expositivos > Criar um Centro Europeu de Aquariologia > Melhorar infraestrutura envolvente do Oceanário > Outras atividades identificadas no ponto 2.1. do Capítulo II da Proposta Técnica
iii. Uma educação e literacia azul	 Educação e Literacia	> (Vide atividades enunciadas para o ponto i)
iv. A ligação do Oceanário à investigação científica	 Conservação	> Preservar o capital natural do oceano e das zonas costeiras > Incentivar áreas marinhas protegidas > Recuperar espécies marinhas > Articular a investigação e o conhecimento científico do mar com as políticas públicas > Contribuir para uma nova governação do oceano > Incentivar uma nova economia azul
v. A conservação do Oceano, a biodiversidade marinha, a economia do mar e a governança dos recursos marinhos	 Capacitação	
vi. A colaboração do Oceanário de Lisboa com instituições congéneres e associações internacionais do setor	 Aquário público	> Lançar programa de cooperação internacional • Através do Conselho de Apoio Técnico (CAT), com inclusão de especialistas internacionais na ciência de aquariologia (vide capítulo IV – Plano para trabalhadores) • Através do lançamento de um Centro Europeu de Aquariologia (vide capítulo IV – Plano para trabalhadores) • Através da rede de parceiros internacional da Proponente que à data já conta com 40 entidades, incluído aquários, fundações, entidades da sociedade civil ligadas aos oceanos, universidades, etc. (vide Anexo II – Rede de Parceiros do projeto da Proponente)
	 Capacitação	

3. Conclusão

A maior evidência da conformidade de todo o Projeto Estratégico da Proponente, acima exposto, com a atividade de serviço público do Oceanário de Lisboa, reside no perfeito alinhamento de princípios, de valores e, mais importante, porque mais concreto e efetivo, das respetivas missões.

Com efeito, o alinhamento é total no que respeita à «educação e literacia azul» e às ações que deverão ser desenvolvidas no seu âmbito, nomeadamente os programas educativos e pedagógicos que contribuam para a promoção da cultura marítima nacional, bem como os que incidam na pedagogia do ambiente e ainda os que permitam às universidades nacionais desenvolver o seu conhecimento na área da conservação do oceano.

Para além disso, o enquadramento entre, por um lado, a atividade do Oceanário dirigida à colaboração com universidades, no sentido de promover o desenvolvimento da investigação no domínio da biologia marinha e das ciências do mar e, por outro lado, o Projeto Estratégico da Proponente e as atividades que dele decorrem é igualmente claro. De facto, constitui um objectivo-chave da Proponente promover a articulação entre as ciências do mar e as políticas públicas nacionais, tendo a Proponente vindo a criar uma rede que inclui os principais centros de conhecimento do sistema científico nacional, na área das ciências do mar, como se pode constatar pelo endosso que esses centros entenderam prestar à Proposta da Proponente (*vide* Anexo II a esta proposta).

Se isso é claro quanto à ligação do Oceanário à investigação científica, também a conservação do oceano e da biodiversidade marinha, a economia do mar e a governança dos recursos marinhos, que constam da alínea v) do Artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 42/2015, como sendo uma parte componente do serviço público do Oceanário, são igualmente tópicos centrais do Projeto Estratégico da Proponente, como aqui se demonstrou. De onde que também nestes temas a conformidade entre o Projeto Estratégico da Proponente e o serviço público do oceanário resulta óbvia.

Por seu turno, o âmbito da colaboração do Oceanário de Lisboa com instituições de referência internacionais, que consta da alínea vi) daquele mesmo artigo, não só continuará a ser desenvolvido, como será mesmo consideravelmente ampliado com a sua ligação à Fundação Oceano Azul, que lhe dará pleno acesso à sua vasta rede de parceiros.

Por fim, mas não por último, as preocupações expressas no âmbito do pilar de serviço público do Oceanário relativas à gestão e exploração do aquário, são asseguradas pela Proponente, dada o compromisso de manter a atual equipa do Oceanário, apoiada, como se referiu, por um novo órgão de aconselhamento técnico-científico (CAT).

Ou seja e concluindo, (i) dada a comunhão existente entre o posicionamento e a visão da Proponente, expressas ao longo de todo o seu Projeto Estratégico, acima exposto, e a visão do legislador vertida nos diplomas referentes ao Oceanário, ou até do Governo na Estratégia Nacional do Mar; (ii) dado o perfeito enquadramento que se verifica entre as atividades do Oceanário e a estratégia que há-de guiar as atividades da Proponente, o qual se evidencia pela coincidência dos pilares em que se consubstanciam as respetivas missões; (iii) e dado o compromisso assumido pela Proponente³⁷ de explorar o Oceanário com a equipa que lhe está afeta, atendendo ao *know-how* altamente especializado e qualificado de que essa equipa é detentora na área dos aquários públicos, nenhuma dúvida deve restar de que a Proponente, com a sua Proposta, está idealmente colocada para assegurar os objetivos definidos como essenciais de:

- acautelar a estabilidade da gestão do Oceanário;
- acautelar a preservação da vocação do Oceanário, assegurando que a sua utilização não é desvirtuada;
- manter e reforçar o estatuto e o ativo reputacional do Oceanário de Lisboa, como um dos melhores aquários públicos do mundo, assegurando um modelo de exploração com sustentabilidade económica e ambiental.

37 Este compromisso é, aliás, parte integrante da Estratégia da Proponente.



